

# VUOKRATYÖNTEKIJÄN OSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN RAVITSEMISALALLA

Kristiina Lähteenmäki-Hein

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2014

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK  
Majoitus-, ravitsemis-, ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



|  |                                |   |
|--|--------------------------------|---|
| Tekijä(t)<br>LÄHTEENMÄKI-HEIN, Kristiina   | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö | Päivämäärä<br>13.01.2014                |
|  | Sivumäärä<br>100               | Julkaisun kieli<br>Suomi                |
|  |                                | Verkojulkaisulupa<br>myönnetty<br>( X ) |
| Työn nimi<br>VUOKRATYÖNTEKIJÄN OSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN RAVITSEMISALALLA  |                                |   |
| Koulutusohjelma<br>Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK   |                                |   |
| Työn ohjaaja(t)<br>PESONEN, Sinikka  |                                |   |
| Toimeksiantaja(t)<br>FSCC, Jyväskylän ammattikorkeakoulu   |                                |   |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Vuokratyö on tutkimusten mukaan lisääntynyt. Yksi vuokratyövoimaa käyttävistä aloista on ravitsemisala. Ravitsemisalaan kuuluu yksityisen ja julkisen sektorin ravintoloita. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli hakea vastauksia kysymyksiin: miten vuokratyöntekijän osaaminen tunnustetaan, kuka tätä osaamista tunnistaa, miten osaamista kehitetään ja kuka tätä osaamista kehittää?</p> <p>Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja ja kyselyjä ravitsemisalalle vuokratyöntekijöitä vuokraavilta henkilöstöpalveluyrityksiltä, ravitsemisalan organisaatioilta ja ravitsemisalan vuokratyöntekijöiltä. Haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluna ja kirjekyselynä. Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen satunnaisesti.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi osaamisen tunnistamiseen vaikuttavan sekä asiakasyrityksen että henkilöstöpalveluyrityksen toiminnan. Tunnistaminen alkaa asiakasyrityksen osaamisen tarpeen määrittelystä. Henkilöstöpalveluyritys hakee osaamistarpeeseen soveltuvan henkilön. Henkilöstöpalveluyritysten osaamisen kartoittaminen vaihteli, kuten myös vuokratyöntekijöiden käsitykset siitä. Negatiivisen ja positiivisen palautteen käytännöt vaihtelivat, kuten myös käsitykset osaamisen valvonnasta. Vuokratyöntekijöiden vastauksissa keskeisiksi kehittämistarpeiksi nähtiin toimintaympäristöön ja asiakkaaseen tutustuminen, ja tekninen osaaminen. Asiakasyritysten vastauksissa osaamisen kehittämistarpeina tuli ilmi henkilökohtaisia ominaisuuksia ja erityistaitoja. Johtopäätöksenä oli yritysten toiminnan selkeyden ja avoimen vuorovaikutuksen merkitys.</p> <p>Tulokset antavat toimeksiantajalle kokonaiskuvan osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen prosessista. Tulokset antavat näkökulmaa onnistumisen edellytyksiin ja ongelmien ehkäisyyn.</p> |                                |   |
| Avainsanat (asiasanat)<br>Osaaminen, tieto, hiljainen tieto, aineeton pääoma, vuokratyö, palvelulähtöisyys, sidosryhmät  |                                |   |
| Muut tiedot  |                                |   |



|   |  |   |
|---|--|---|
| Author(s)<br>LÄHTEENMÄKI-HEIN, Kristiina  | Type of publication<br>Master's Thesis | Date<br>13.01.2014                      |
|   | Pages<br>100                           | Language<br>Finnish                     |
|   |  | Permission for web publication<br>( X ) |
| Title<br>RECOGNITION AND DEVELOPMENT OF A TEMP'S FIELD OF EXPERTISE IN FOODSERVICE  |  |   |
| Degree Programme<br>Master's Degree Programme in Hospitality Management   |  |   |
| Tutor(s)<br>PESONEN, Sinikka  |  |   |
| Assigned by<br>FSCC, Jyväskylä University of Applied Sciences   |  |   |
| <p>Abstract</p> <p>According to research, temporary workers are increasingly being used in business. An enterprise purchasing the services of a temporary employee is interested in the skills and knowledge of that employee. One of the industries using temporary workers is the hospitality industry. It includes private and public sector restaurants.</p> <p>The purpose of this thesis was to explore how and by whom a temp's field of expertise is recognized, and how and by whom the expertise is developed. HR enterprises offering the services of temporary employees, catering organizations and temporary employees themselves were interviewed via phone. A questionnaire was also sent to them by post. The respondents were randomly selected.</p> <p>According to the results, recognizing the expertise of a temporary employee starts with assessing the need for that expertise. Then an HR enterprise tries to find a person meeting the expertise requirement. The HR enterprises interviewed had varied ways of recognizing the expertise. Similarly, the temporary workers themselves had varied conceptions of recognition. Furthermore, there were different routines of giving positive and negative feedback and of monitoring and developing the expertise also depending on the persons involved.</p> <p>To sum up, the results give the client information on the phenomenon of temporary workforce from the point of view of competence and the factors related to it. The results also provide an overall view of the process of recognizing and developing expertise. The results indicate what will be needed for a successful process of recognizing expertise and how to avoid potential problems.</p> |  |   |
| Keywords<br>Expertise, knowledge, tacit knowledge, temporary work, service-dominant logic, reference group  |  |   |
| Miscellaneous   |  |   |

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto .....  | 3  |
| 2     | Yritysten välinen avoimuus ja palvelulähtöisyys osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen edellytyksenä ..... | 5  |
| 2.1   | Sidosryhmävuorovaikutus .....   | 5  |
| 2.2   | Palvelulähtöinen liiketoiminta .....  | 8  |
| 3     | Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen .....   | 13 |
| 3.1   | Vuokratyö ja osaaminen .....  | 13 |
| 3.2   | Osaaminen on tietoa ja taitoa .....   | 16 |
| 3.3   | Osaamisen merkitys aineettomana pääomana .....  | 23 |
| 3.4   | Osaamisen kehittäminen .....  | 28 |
| 4     | Osaaminen ravitsemispalveluissa .....   | 30 |
| 4.1   | Osaaminen palvelutyössä .....   | 30 |
| 4.2   | Ravitsemispalvelut toimintaympäristönä .....  | 34 |
| 5     | Tutkimuksen toteutus .....  | 36 |
| 5.1   | Opinnäytetyön tavoite .....   | 36 |
| 5.2   | Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu .....   | 39 |
| 5.3   | Tulokset .....  | 42 |
| 5.3.1 | Henkilöstöpalveluyritysten näkökulma .....  | 43 |
| 5.3.2 | Asiakasyritysten näkökulma .....  | 53 |
| 5.3.3 | Vuokratyöntekijöiden näkökulma .....  | 59 |
| 5.3.4 | Vuokratyöntekijän osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen ravitsemisalalla .....                            | 66 |
| 5.4   | Luotettavuuden arviointi .....  | 69 |
| 6     | Pohdinta .....  | 71 |
| 6.1   | Kehittämisehdotukset .....  | 76 |
| 6.2   | Jatkotutkimukset .....  | 81 |
|       | Lähteet .....   | 83 |

## LIITTEET

|  |    |
|--|----|
| Liite 1. Kysymykset henkilöstöpalveluyrityksille .....                               | 90 |
| Liite 2. Kysymykset asiakasyrityksille. ....   | 91 |
| Liite 3. Kysymykset vuokratyöntekijöille .....                                       | 92 |
| Liite 4. Temp's point of view. ....  | 93 |
| Liite 5. Osaamisen tunnistamiseen liittyvät kysymykset. ....                         | 94 |
| Liite 6. Osaamisen kehittämiseen liittyvät kysymykset .....                          | 95 |
| Liite 7. Vuokratyöntekijän osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen käsitteistö ..... | 96 |
| Liite 8. Ravitsemisalan käsitteistö vuokratyössä. ....                               | 97 |

## KUVIOT

|   |    |
|---|----|
| KUVIO 1. Palvelulähtöisen mallin (S-D Logic) olettamukset .....           | 12 |
| KUVIO 2. Osaamisen perusolettamukset. ....                                | 21 |
| KUVIO 3. Ydinkyvykkyyden elementit ja muodostuminen .....                 | 22 |
| KUVIO 4. Aineettoman pääoman luokittelu.....                              | 25 |
| KUVIO 5. Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementit. ....                 | 29 |
| KUVIO 6. Teollisen työn ja palvelutyön erot. ....                         | 31 |
| KUVIO 7. Ruokapalvelun monimuotoisuus. ....                               | 35 |
| KUVIO 8. Tutkimussuunnitelma. ....  | 38 |
| KUVIO 9. Henkilöstöpalveluyritysten näkökulmat kuviona. ....              | 52 |
| KUVIO 10. Asiakasyritysten näkökulmat kuviona. ....                       | 58 |
| KUVIO 11. Vuokratyöntekijöiden näkökulmat kuviona. ....                   | 65 |
| KUVIO 12. Vuokratyöntekijän osaamisen tunnistaminen ravitsemisalalla..... | 67 |
| KUVIO 13. Vuokratyöntekijän osaamisen kehittäminen ravitsemisalalla.....  | 68 |

## 1 Johdanto

Yritykset pyrkivät keskittymään ydintoimintaansa, mutta ne tarvitsevat sidosryhmiä toiminnan tueksi. Vuorovaikutuksellinen ja avoin yhteistyö sidosryhmien kanssa edistää parhaimmillaan yrityksen ydintoimintaa. Jos yritys käyttää toiminnassaan vuokratyövoimaa, ovat henkilöstöpalveluyritys ja vuokratyöntekijät yrityksen sidosryhmiä. Henkilöstöpalveluyritykselle taas käyttäjäyritys on sidosryhmä. Vuorovaikutus ja sen muodot riippuvat sidosryhmäsuhteen muodosta. Palvelulähtöisen ajattelun mukaan yritykset yhdessä luovat arvoa ja vuorovaikutusta tarvitaan molemmilta osapuolilta. Vuokratyöntekijät tuovat käyttäjäyritykseen osaamistaan ja ovat näin osana aineettonta pääomaa. Osaaminen vaikuttaa liiketoimintaan ja näkyy asiakkaalle, joten tilapäisestä luonteestaan huolimatta, ovat henkilöstöpalveluyritys ja vuokratyöntekijät huomioon otettavia sidosryhmiä.

Työministeri Ihalaisen mukaan jopa työuranmittaisista työsuhteista on siirrytty pätkätyösuhteisiin ja muihin työn tekemisen muotoihin, kuten vuokratyöhön. Hänen mukaansa järjestelmien perustana ovat pysyvät työsuhteet, ja epätyypilliset työsuhteet horjuttavat yhteiskunnan perusrakenteita. (Helsingin Sanomat 2013.) Työ on nykyään informaation käsittelyä. On siirrytty kvalifioituun ja kvalifioitumattomaan työvoimaan. Johdonmukaisen ammattitaidon tilalle on tullut potentiaalisuus, joka muodostuu sopeutuvuudesta eri tehtäviin ja ympäristöihin. (Vähämäki 2007, 263.) Vuokratyö on yksi työn tekemisen muoto, joten voisi kysyä miten vuokratyöläisten osaamista sitten tulisi kehittää ja ylläpitää. Vuokratyötä on kuitenkin eri aloilla, tilastokeskuksen työvoimatutkimusten (2010 ja 2011) mukaan se on yleisintä teollisuudessa, tukku- ja vähittäiskaupassa sekä majoitus- ja ravitsemistoiminnassa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013). Vuokratyön kysyntä vaihtelee suhdanteiden mukaan (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012).

Kaikkien organisaatioissa työskentelevien ihmisten työpanos näkyy asiakkaalle. Osaamisesta, hyvinvoinnista ja motivaatiosta tulisi kantaa vastuuta. (Viitala 2007, 187.) Vuokratyöntekijöiden työpanos välittyy myös asiakkaalle ja näistä osaamisista

tulisi kantaa vastuuta. He ovat osa aineetonta pääomaa. Aineeton pääoma on yrityksille arvoa tuottava ja näkymätön resurssi. Siihen kuuluvat työntekijöiden tieto ja taito, jotka kanavoituvat toiminnaksi. Lisäksi tämä aineeton pääoma on liiketoimintaa yritysten välissä, jossa osaaminen on ostettava ja myytävä resurssi. Osaaminen on kuitenkin abstraktimpi resurssi kuin tuote tai tavara, jota myydään ja ostetaan. Esimerkiksi se mikä on osaamista, on molempien yritysten määrittämää. Asiakasyritys määrittelee, mitä osaamista työtehtävässä tarvitaan ja henkilöstöpalveluyritys määrittelee vuokratyöntekijän osaamisen. Vuokratyöntekijä taas tarvitsee palautetta osaamisestaan voidakseen tunnistaa ja kehittää omaa osaamistaan. Osaamisen kehittämisellä saadaan lisäarvoa sekä henkilöstöpalveluyritykselle että asiakasyritykselle, mutta myös vuokratyöntekijälle itselleen. Tämän informaation vaihtuminen edellyttää avointa vuorovaikutusta ja palvelulähtöisyyttä, jossa osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen nähdään arvona vastuullisessa liiketoiminnassa.

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää vuokratyöntekijän osaamista ravitsemisalalla. **Tavoitteena on selvittää miten ravitsemisalalla vuokratyöntekijöiden osaamista tunnistetaan ja kehitetään.** Tutkimusosuudessa on haastattelujen ja kyselyjen avulla selvitetty vuokratyöntekijän osaamisen tunnistamista ja kehittämistä henkilöstöpalveluyrityksen, asiakasyrityksen ja vuokratyöntekijän näkökulmasta.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia kysymyksiin

*Miten vuokratyöntekijän osaaminen tunnistetaan?*

*Kuka tätä osaamista tunnistaa?*

*Miten osaamista kehitetään?*

*Kuka tätä osaamista kehittää?*

Tarkoituksena on esittää toimeksiantajalle tietoa ravitsemisalan liittyvistä vuokratyökäytännöistä osaamisen liittyen. Tavoitteena on myös löytää osaamisen kehittämistarpeita asiakasyritysten ja vuokratyöntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen pohjana oleva teoriaosuus käsittelee osaamisesta koostuvaa aineetonta pääomaa ja osaamisen määrittelyä. Teoria käsittelee sidosryhmä- ja palvelulähtöisyyttä osaamisen tunnis-

tamisen ja kehittämisen edellytyksenä kuvaten osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen merkitystä sekä edellytyksiä.

## **2 Yritysten välinen avoimuus ja palvelulähtöisyys osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen edellytyksenä**

Yritykset pyrkivät keskittymään ydintoimintaansa, mutta ne tarvitsevat sidosryhmiä toiminnan tueksi ja jopa toiminnan takeeksi. Vuorovaikutuksellinen ja avoin yhteistyö sidosryhmien kanssa edistää parhaimmillaan ydintoimintaa ja toimii merkittävän tiedon lähteenä. Palvelulähtöinen toimintamalli nostaa osapuolet arvonluojiksi, jolloin molemmilla osapuolilla on vastavuoroinen rooli. Tässä luvussa tarkastellaan sidosryhmävuorovaikutusta ja palvelulähtöisyyttä vuokratyöntekijän osaamisen ja osaamisen tunnistamisen näkökulmasta.

### **2.1 Sidosryhmävuorovaikutus**

Yrityksen toimintaan vaikuttavat sidosryhmät ovat sekä yrityksen lähellä että etäämmällä. Toiminnan vaikutukset voi ulottaa koko yhteiskuntaan. Yhteiskuntavastuuta voi tarkastella sidosryhmänäkökulmasta. Tähän lukeutuvat yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen vaikuttavat yksilöt tai ryhmät (Ollila 2008, 303). Yhteiskuntavastuun määrittelyn lähtökohtana ovat sidosryhmien odotukset yritystä kohtaan. Yhteiskuntavastuun ytimeistä löytyvät yrityksen suhteet sen useisiin eri sidosryhmiin. Sekä tuotanto- että johtamislähtöisten toimintamallien voidaan katsoa olevan vanhentuneita. Sidosryhmälähtöinen toimintamalli kuvaa yrityksen toimimista osana lukuisia muita toimijoita muodostaen yrityksen toimintaympäristön. (Talvio & Välimaa 2004, 48- 49.) Näin ajatellen vuokratyöntekijöiden osaaminen vaikuttaa asiakasyrityksen liiketoimintaan eli tavoitteisiin ja sitä kautta myös henkilöstöpalveluyrityksen liiketoimintaan ja toisinpäin.



Sidosryhmäteoria kuitenkin murtuu vuokratyötä tarkastellessa. Vuokratyö ei ole perinteinen työntekijä-sidosryhmä yritykselle, jossa työ tehdään, vaan työpanosta vuokraavalle asiakasyritykselle. Vuokratyöntekijät ovat tärkeä sidesryhmä vuokrausyritykselle, mutta käyttäjäyritykselle asema on haasteellinen. Työntekijät ovat aina kriittinen ryhmä, sillä työpanos välittyy aina jollakin tavalla asiakkaalle. (Viitala, Vettensaari ja Mäkipelkola 2006, 162, 167.) Siksi sidesryhmäsuhdetta pitäisi juuri korostaa, sillä vaikutus käyttäjäyrityksen toimintaan on suora. Asiaa kannattaa tarkastella myös yritysten välisenä sidesryhmäsuhteena eikä vain vuokratyöntekijöiden näkökulmasta.

Yritysten tulisi havaita sidesryhmissä ja toimintaympäristössä esiintyvät pienet ja suuret muutokset ja reagoida niihin nopeasti ja joustavasti. Avoimessa vuorovaikutuksessa tiedon jakaminen on avointa ja rehellistä ja tarve ympäristön kontrollointiin on alhainen. Se johtaa suhteeseen, joka on vuorovaikutteinen, uutta luova ja jossa toimitaan yhteistyöllä. (Talvio & Välimaa 58, 60, 61.)

Alasoini (2011, 82) käyttää käsitettä tuotannollinen kumppanuus. Se tarkoittaa yritysten välistä yhteistyötä, joka on luonteeltaan luottamuksellista, kestävää ja vapaaehtoista. Yhteistyö tähtää verkoston kehittymiseen osapuolia hyödyttämällä. Siinä kumppanit kehittävät arvoverkostoa osaamista ja voimia yhdistämällä. Kehittämislä voidaan tavoitella tehokkuutta, pienempiä kustannuksia tai kasvua. Vaikka yritys keskittyisi ydinosaamiseen ja pyrkisi hakemaan hyötyä ulkoistamisella, jäävät hyödyt toteutumatta ilman yhteistyötä tuotantoketjujen välillä. (Mts. 82–83.)

Kumppanuus on olennaista nykypäivänä, jolloin lisäarvoa tuotetaan verkostoitumalla ja yhteistyöllä (Helakorpi 2009, 1). Myös Ståhle ja Laento (2000, 76) kirjoittavat kumppanuudella olevan lisäarvoa tietopääoman käyttämisessä, hallinnassa ja maksimoinnissa. Lyles, von Krogh, Roos ja Kleine (1996, 95) kuitenkin huomauttavat, että vaikka yritys toimisi menestyksekkäästi muiden yritysten kanssa, tilanne voi muuttua uusien kumppaneiden kanssa, mikäli käytetään vanhoja menetelmiä. Heidän mukaansa kannattaisi huomioda yhteistyön erilaisuus. Tässä yhteydessä voi ajatella, että vaikka osaamista ulkoistetaan, ei ole kenellekään hyödyksi, mikäli sitä ei tunnista ja kehitetä ja siitä käydä vuoropuhelua. Osaamista ei voi ulkoistaa sanan varsi-

naudessa merkityksessä, sillä esimerkiksi tilapäistyöntekijöiden, kuten kaikkien muidenkin yritykseen vaikuttavien työntekijöiden, osaaminen vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan.

Sidosryhmälähtöisyyttä voi tarkastella myös vallan näkökulmasta. Sidosryhmälähtöinen malli kyseenalaistaa perinteiset vallan ja oikeuksien käsitykset yritystoiminnassa. Sidosryhmän käyttämä jokin muu valta voi olla merkittävää, vaikka se ei olisi-kaan suoranaista, kuten sopimuksiin perustuvaa. Sen vuoksi yritysten olisikin huomi-oitava sidosryhmät, sillä ne vaikuttavat yritykset toimintaan. (Talvio & Välimaa 2004, 51–52, 56.) Esimerkiksi se, mitä vuoropuhelua osaamisesta yritysten välillä käydään ja mihin toimenpiteisiin tämän vuoropuhelun perusteella ryhdytään, vaikuttaa suoraan sekä asiakasyrityksen että henkilöstöpalveluyrityksen toimintaan.

Sidosryhmälähtöisen toimintamallin mukaan yritys ei ole kaiken keskiössä vaan ympärillä on eri tahoja, joista se on riippuvainen ja joiden kanssa se on vuorovaikutuksessa. Sidosryhmäsuhteet muuttuvat ja ovat keskenään riippuvaisia. Toisaalta ne ovat myös usein ristiriitaisia suhteessa toisiinsa ja yritysten odotuksiin. Sidosryhmävuorovaikutusta voi tarkastella sen mukaan, minkälaista tietoa siirtyy. Yritys valitsee vuorovaikutuksen keinot sen mukaan, mitä sidosryhmäsuhteelta haluaa. (Talvio & Välimaa 2000, 51–71.) Sidosryhmävuorovaikutuksessa saatua tai syntynyttä tietoa voi hyödyntää eri tavoin:

- *Sidosryhmiltä saadun tiedon hyödyntäminen yhteiskuntavastuun määrittelyssä*
- *Sidosryhmiltä saadun tiedon hyödyntäminen riskienhallinnassa*
- *Sidosryhmävuorovaikutuksen hyödyntäminen henkilöstön kehityksessä*
- *Vuorovaikutuksessa syntyneen tiedon hyödyntäminen kehitystyössä*

(Mts. 51–71.)

On hyvä pohtia, miten tällainen avoin kumppanuus syntyy vai onko tämä liikesuhde puhtaasti vain liiketoiminnallinen. Viitalan ym. (2006, 58,) mukaan käyttäjäyrityksen ja vuokrayrityksen välille voi pitkään jatkuneella ja tiiviillä vuorovaikutuksella syntyä kumppanuussuhde. Se edellyttää luottamusta yritysten välillä. Parhaimmillaan käyt-

täjäyritys voi luottaa vuokrayrityksen toimittavan heille soveltuvaa väkeä töihin. (Viitalan ym. 2006, 58–61) tutkimuksessa käyttäjäyritysten ja vuokrayritysten välinen suhde oli hyvin markkinaehtoinen, mutta kahdessa tapauksessa oli yksittäisiä kumppanuuden merkkejä. Esimerkiksi käyttäjäyrityksen sisällä toimiva vuokrayritys oli sijoittanut oman esimiehen ohjaamaan vuokratyöntekijöiden työskentelyä. Toisessa tapauksessa käytettiin vain yhtä toimittajaa, jonka kanssa oli muodostunut luottamuksellinen henkilösuhde. Lisäksi yhdessä yrityksessä oli kehitetty koulutuspalveluja yhteistyössä vuokrayrityksen kanssa. (Mts. 58–61.) Mikä olisi sitten tällaisen kumppanuussuhteen edellytys. Talvion ja Välimaan (2004, 58) mukaan sidosryhmäsuhteen ydin on tiedonvaihto ja vuorovaikutus. Aito dialogi edellyttää luottamusta ja avoimuutta (mts. 62).

Grönroos (2009, 374) näkee dialogin vuorovaikutteisena, yhdessä ajattelemisen prosessina. Se edellyttää molemminpuolista osallistumista, kuuntelua ja keskustelua, jossa toimitaan yhteisen tavoitteen eteen. Hän lainaa Ballantyneä ja Vareyta *Dialogissa osallistujat puhuvat ja toimivat keskenään eivätkä toisilleen*. (Mts. 375.) Yhteistyökumppanuudessa on viime kädessä kysymys lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle. Palvelualan yrityksessä sitä pystyy tuottamaan vain, jos pystyy siirtämään omaa osaamista asiakkaalle. (Halonen 2001, 76.)

## 2.2 Palvelulähtöinen liiketoiminta

Keskeinen lähtökohta vuokratyöntekijän osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen onnistumisessa on palvelulähtöinen liiketoiminta. Mikäli työntekijöitä vuokrataan tuotannollisesta näkökulmasta, liiketoiminnan perusteet eivät ole aineettoman pääoman johtamisessa tai hyödyntämisessä. Muutoksen voi ymmärtää kehitystä tarkastelemalla. Alasoinin (2011, 28–29) mukaan monille yrityksille riitti vuoteen 1960 asti tehokas toiminta ja edullisten tuotteiden ja palvelujen tuottaminen. Siihen vastattiin hänen mukaansa massatuotantoajattelulla, johon taas laatu nousi seuraavalla vuosi-

kymmenellä kilpailutekijäksi. 1980-luvulla kilpailutekijänä oli joustavuus, ja uusin vaatimus hänen mukaansa on innovaatioiden tuottaminen.

Työelämän muutoksen tutkijat ovat esittäneet näkemyksiä siirtymisestä uuteen tuotantomalliin. Tähän malliin sisältyvät strateginen johtaminen, työn organisointi ja työelämän suhteet. Uudessa tuotantomallissa kilpailuetuun pyritään tuotannollisella joustavuudella, markkinarakojen etsimisellä ja ulkoistamalla varastointikustannukset. Uudessa tuotantomallissa on pyrkimys työntekijöiden tiedon mobilisointiin ongelmien ratkaisemiseksi ja tuotannollisen joustavuuden lisäämiseksi. Olennainen piirre uudelle tuotantomallille on kyky ja tarve tuottaa innovaatioita. (Järvensivu & Koski 2008, 19–20 .) *On syntymässä konsensus siitä, että huomispäivän tehokkaimpien organisaatioiden tunnusmerkki on kyky oppia. Selviytyäkseen yhä useamman sektorin valtavaan kiristyvän kilpailun turbulenssissa, yritysten tulee ottaa nopeasti käyttöön innovatiivisia käytäntöjä, kommunikoida ne yrityksen työntekijöille ja alihankkijoille, ja stimuloida jatkuvaa innovaatioiden kehittymistä.* (Adler ja Cole 1993, 85 teoksessa mts. 2008, 20.)

Tuotantolähtöisessä ajattelussa tehokas tuotanto- ja jakelujärjestelmä riitti siis organisaation menestykseen (Vuokko 1997, 12). Siinä tuottaja ja kuluttaja nähtiin erillään, jotta saavutettaisiin mahdollisimman suuri tuotantotehokkuus. Sen sijaan uudet näkökulmat keskittyvät aineettomiin resursseihin, arvonluontiin osallistumiseen ja ihmissuhteisiin. (Vargo & Lusch 2004, 1, 11) Asiakkaat ostavat tuotteista ja palveluista saatavia hyötyjä sekä ratkaisuja, jotka palvelevat heidän arvonluontiprosessejaan (Grönroos 2009, 25–26 ). Palveluyritys pyrkii tarjoamaan asiakkaalle sellaisia resursseja, joita sillä itsellään ei jo ole, mutta joita se tarvitsee (Vuokko 1997, 12). Riippumatta siitä, onko ydintuotteena palvelu tai tuote, jokainen yritys voi omaksua palvelunäkökulman. Tällöin pidetään asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineeksia strategisesti tärkeinä. Pysyvän kilpailuedun pitämiseksi kehitetään kaikkia asiakassuhteen osatekijöitä. Kun yritys valitsee strategisesti palvelunäkökulman, se joutuu keskittymään suhteisiin eri sidosryhmien kanssa. (Grönroos 2009, 25–28.)

Itse palvelu on määritelty Looy'n, Gemmekin ja Van Dierdonockin (2003, 10) teoksessa muun muassa Quinnin ja Gagnonin ja Grönroosin mukaan ja on seuraavassa vapaasti suomennettu. Palvelu on Quinnin ja Gagnonin mukaan liiketaloudellinen aktiviteetti, jossa lopputulos ei ole tuote tai rakennelma. Grönroos taas kuvailee palvelun aktiviteettina tai aktiviteettien sarja, jolla on enemmän tai vähemmän aineeton luonne, joka tavallisesti, mutta ei välttämättömästi, ottaa paikan asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutuksessa, ja/tai fyysiset resurssit tai tavarat ja/tai systeemit, jotka ovat palvelun tuottajan vastaus asiakkaan ongelmaan. (Looy ym. mts. 10.) Ensimmäinen määrittely viittaa ei-fyysisiin asioihin ja jälkimmäinen kompleksisuuteen.

Suhteessa palveluntarjoajan on ansaittava sitoutuminen. Tähän liittyy myös saman henkisyyden ja vastavuoroisuuden kokemus. Kehitysprosessiin kuuluvat vuorovaikutustilanteet ja viestintä, muuttuen ajan mittaan yhdeksi arvoa tuottavaksi suhdeprosessiksi. (Grönroos 2009, 60–62.) Suhteelle on hyvä perusta, kun yritykset täydentävät toistensa resursseja ja tarpeita (Vuokko 1997, 120). Jos henkilöstöpalveluyritys ja käyttäjäyritys kommunikoivat avoimesti, he voivat luoda vuokratyöntekijän osaamisen kehittämällä arvoa puolin ja toisin. Siinä tulisi liiketoiminnan lähtökohdana olla siirtyminen tuotantolähtöisyydestä palvelulähtöisyyteen, jolloin osaaminen nähdään merkittävänä aineettomana resurssina.

Palvelulla nähdään olevan merkitystä arvon luomiseen, kun sitä katsotaan liiketoiminnan näkökulmasta. Taustalla vaikuttaa palvelulogiikka pyrkimyksenä edistää prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista. Yritykselle on mahdollista osallistua arvoa luoviin prosesseihin asiakkaan kanssa käyttämällä palvelulogiikkaa. (Grönroos 2008, 298.) Palvelulogiikassa nähdään palvelunäkökulma prosessina, jossa on vuorovaikutusta resurssien kesken ja asiakkaan kanssa pyrkimyksenä tukea asiakkaan prosesseja arvoa tuottaen (Grönroos 2009, 82–83). Osaamisen kehittämällä molemmat yritykset saisivat arvoa itselleen ja täten toisilleen. Asiakkaan tulee kuitenkin kertoa avoimesti liiketoiminnastaan ja vastaavasti palveluyrityksen on tutustuttava asiakasyritykseen ja sen kontaktihenkilöihin. (Vuokko 1997, 120, 125).

Palvelulähtöinen ajattelu (service-dominant logic) tarjoaa uudenlaisen ja arvokkaan teoreettisen näkökulman, jossa arvioidaan ja nähdään uudelleen perinteinen innovaatiokirjallisuus. Siinä asiakas ei vain vastaanota yrityksen luomaa arvoa, vaan on mukana luomassa sitä. Toisin sanoen yritykset eivät luo arvoa asiakkaalle vaan asiakkaan kanssa. Vaihdamme perusyksiköinä voidaan nähdä operatiiviset resurssit, kuten taidot, tiedot ja kompetenssit. Nämä resurssit ovat osana asiakkaiden arvonnissa. (Michelin ym. 2007, 54–55.) Palvelulähtöinen ajattelu on nähty teoreettisena, mutta toisaalta mahdollisuutena siirtää palvelu paradigmaattiselle tasolle (Lehtinen 2012).

Palvelut puolestaan voi nähdä Akakan, Vargon ja Luschin mukaan palvelulähtöisessä mallissa vaihdannan perusyksiköinä eli palvelu on palvelun vaihdanta. Palvelulähtöisessä mallissa palvelu määritellään kompetenssin (tieto ja taidot) käytöksi toisen osapuolen hyväksi. (Akaka, Vargo & Lusch 2010, 322.)

Palvelulähtöisen ajattelun mukaan kuluttaja määrittää arvon ja osallistuu sen luomiseen ollen mukana arvon tuottamisen prosesseissa (Vargo & Lusch 2004, 11). Asiakas nähdään arvon luoja, kun hyväksytään käyttöarvo (value-in-use) perustavanlaatuisena arvon luonnin käsitteenä (Grönroos 2008, 298). Arvoa ei ole, ennen kuin tuotetta tai palvelua voidaan käyttää hyväksi. Vasta silloin asiakkaiden prosesseissa muodostuu arvo. (Grönroos 2009, 192.) Asiaa voi tarkastella niin, että vaikka vuokratyöntekijöitä ollaan valmiita lähettämään työkohteeseen, tai on jo lähetetty, se ei synnytä arvoa itsessään. Käyttäjäyritys on vastaanottava ja antava osapuoli, jonka toiminnalla on myös vaikutusta arvon luomiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että vuokratyöntekijöiden osaamisen eli työsuorituksen onnistumisen arvo ei ole asiakasyrityksestä ulkoistettu asia, vaan sen oma toiminta vaikuttaa yhdessä onnistumiseen.

Palvelulähtöisessä mallissa yritys ei voi luoda arvoa vaan voi ainoastaan tarjota arvopropositioita (Kuvio 1) ja sen jälkeen yhteistyöllä luoda arvoa asiakkaan kanssa (Akaka, Vargo & Lusch 2010, 322–323).

| Pre-missi | Oletamus   | Selitys  |
|-----------|--|--|
| FP1       | Palvelut on vaihdannan perusyksikkö  | Operanttien resurssien käyttö vaihdannan perustana. Palveluita vaihdetaan palveluiden vuoksi |
| FP2       | Epäsuoravaihdanta naamioi vaihdannan perustan                              | Tavarat, raha ja instituutiot naamioivat vaihdannan palvelu- palveluista perusteen           |
| FP3       | Tuotteet on palvelun toimittamisen jakelumekanismi                         | Tuotteet saavat arvonsa käytön kautta - tuottamansa palvelun kautta                          |
| FP4       | Operantit resurssit ovat kilpailullisen edun perustava lähde               | Komparatiivinen kyky haluttuun muutokseen ohjaa kilpailua                                    |
| FP5       | Kaikki taloudet (economy) ovat palvelu talouksia                           | Palvelusta on vasta nyt tulossa näkyvämpi lisääntyneen erikoistumisen ja ulkoistamisen myötä |
| FP6       | Asiakas on aina luomassa arvoa   | Arvon luonti on vuorovaikutuksellista  |
| FP7       | Yritys ei voi synnyttää arvoa, vaan tarjota arvopropositioita              | Yritys voi tarjota käytännön resursseja ja yhteistyössä luoda arvoa, mutta ei yksin          |
| FP8       | Palvelukeskeinen näkökulma on luonnostaan asiakassuuntautunut              | Palvelu on asiakkaan määrittelemää ja yhdessä luo-maa  |
| FP9       | Kaikki taloudet ja sosiaaliset toimijat ovat resurssien yhdistäjiä         | Arvon luonnin konteksti on verkostojen verkosto  |
| FP10      | Arvo on aina ainutlaatuisesti ja fenomenologisesti hyödyn saajan määräämää | Arvo on erikoislaatuista, kokemusperäistä, kontekstuaalista ja merkitystä täynnä             |

KUVIO 1. Palvelulähtöisen mallin (S-D Logic) olettamukset

Asiakkaan merkitys arvonluontiin osallistumisessa tulee esille Gustafssonin, Kristenssonin ja Witellin (2012, 311) tutkimuksessa, jossa oli tavoitteena analysoida asiakkaan arvoa palveluinnovointiin osallistumisessa. Tuloksena oli osallistamisen positiivinen ja merkittävä vaikutus tuotteen menestymiseen kehitettäessä lisäinnovaatioita. Heidän mukaansa yritys voi parantaa kehitysprojektien tuloksia kommunikoimalla

enemmän asiakkaiden kanssa demokraattisesti. (Gustafsson ym. 2012, 311, 315–316, 321.)

### **3 Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen**

Yritysten osaaminen koostuu siitä, mitä sen henkilöstö osaa. Osaaminen tulee ilmi työn suorittamisena, mutta käsite on paljon laajempi. Se pitää sisältää tietoja, taitoja ja valmiuksia. Haasteellista osaamisen kokonaisvaltaisessa havaitsemisessa on sen näkymätön puoli, sillä osa tiedosta voi olla hiljaista. Tässä luvussa käsitellään osaamisen ja tiedon käsitteitä sekä osaamisen kehittämistä. Ensimmäinen alaluku johdattaa yrityksen yhteen työvoimamuotoon eli vuokratyövoimaan sekä tutkimuksiin vuokratyöntekijöiden osaamisesta.

#### **3.1 Vuokratyö ja osaaminen**

Yritysten henkilöstö voi koostua eri työsuhteista. Ydinhenkilöstön lisäksi yrityksessä saattaa työskennellä muun muassa osa-aikaisia, alihankkijoita, määräaikaisia ja vuokratyövoimaa. Esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön (2012) väliraportissa kirjoitetaan vuokratyöstä tulleen pysyvä ilmiö ja Vanhala-Harmanen ja Tuliara (2013) kuvailevatkin Suomen seisovan tulevaisuudessa vuokratyöjaoilla.

Julkusen (2008, 109; myös Salli 2012, 9) mukaan normaaliksi tai tyypilliseksi työsuhteeksi on kutsuttu työsuhteita, jotka ovat toistaiseksi voimassa olevia, jossa työ tehdään yhdelle työntantajalle tämän tiloissa ja kokoaikaisesti. Yritys voi kuitenkin käyttää ulkopuolista työvoimaa palkkaamatta heitä työsuhteeseen. Tyypillisestä työsuhteesta vuokratyösuhde eroaa sinä, että vuokratyösuhteessa työntekijän työnantaja on vuokratyöryitys. Vuokratyöryitys saa vastiketta välittäessään työntekijöitä käyttäjäyrityksen käyttöön ja heidän välilleen syntyy sopimussuhde. Vuokratyöryityksen ja työntekijän välillä on työsuhde. (Salli 2012, 105.)



Vuokrausyritys harjoittaa työntekijöiden vuokraamista tuottaakseen voittoa. Työntekijöitä vuokrausyritykseltä vuokraava yritys toimii muiden kauppasuhteiden tapaan. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 17.) Tilaajan ei tarvitse kohdata vuokratyöntekijää eikä näin ollen perustella päätöksiä esimerkiksi palkkauksesta. Tilaus työvoimasta tapahtuu ilman vuokratyöntekijän läsnäoloa, jolloin resurssi on vielä kasvoton. (Viitala 2007, 191.)

Työn tekemistä johtaa ja valvoo käyttäjäyritys. Vuokratyöntekijä on velvollinen noudattamaan määräyksiä, jotka liittyvät työn tekemiseen käyttäjäyrityksessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, vuokratyöopas.) Käyttäjäyrityksen tulee työsuojelulain mukaan ilmoittaa ennen työn aloittamista työtehtävien ammattitaitovaatimuksista, työn erityispiirteistä sekä perehdyttää. Työnantajan (vuokrayrityksen) tulee varmistaa työntekijän ammattitaito ja soveltuvuus työhön. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Tässä opinnäytetyössä on vuokrayrityksestä käytetty käsitettä henkilöstöpalveluyritys, sillä vuokrayritykset tarjoavat nykypäivänä usein myös muita palveluja kuin vain henkilöstövuokrausta. Lisäksi käyttäjäyrityksestä on tässä opinnäytetyössä käytetty käsitettä asiakasyritys kuvaamaan ajan hengen mukaan palvelun korostumista tuotantolähtöisyyden sijaan.

Lähteenmäki (2013) on väitöskirjatutkimuksessaan selvittänyt vuokratyötä Suomessa. Hän on tunnistanut, kuvaillut ja tarkastellut vuokratyön tuleamista ja rakentumista eri tekstiaineistojen valossa. Lähteenmäki (2013, 227–228) toteaa, että *”On vain yksilöitä, jotka yksilöllisine kykyineen ja taitoineen kilpailevat tiedoillaan ja osaamisellaan vapaista työpaikoista, jotka ovat näennäisen tasa-arvoisesti kaikkien ulottuvilla. Tätä ”tasa-arvoa”, pystyvät kuitenkin hyödyntämään vain kyvykkäimmät ja siten myös ne, jotka työn ”ansaitsevat”, eli ne jotka omaavat oikean asenteen.”* Hänen mukaansa menestyminen edellyttää työntekijältä identiteettiä, joka arvostaa vapautta ja valintojen tekemistä. Tähän identiteettiin liittyy hänen mukaansa sitoutumattomuus työpaikkaan, palkkaan ja työaikaan. Vuokratyöyritys hallinnoi hänen mukaansa vapauden ja valintojen avaruutta. Myös Kasvio (2008, 149) kirjoittaa työelämän kehityksestä, jossa globalisaation edetessä kilpailun työpaikoista ei odoteta vä-

henevän vaan kiristyvän. Sen myötä odotetaan tulospaineiden ja epävarmuuden lisääntyvän. Lisäksi odotetaan työelämän voittajien ja häviäjien välisen kuilun syvenevän (mts. 149.) Vuokratyön on katsottu vaihtelevan suhdanteiden mukaan (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012).

Helo (2000) on pro gradu-tutkielmassaan pyrkinyt selvittämään tulkintoja ja näkökulmia vuokratyöhön ja ulkoistamiseen. Tutkimuksesta on otettu tämän työn yhteyteen merkitykselliset tulokset. Tutkimuksessa (Helo 2000, 66) vastaajat kertoivat yhtenä vuokratyöntekijöiden vaihtuvuuden heikkoutena sen, että työtehtävän omaksettua lähdetään ja viedään osaaminen mukana. Vuokra-työntekijöillä usein on kokemusta monipuolisesti ja Helon (em.) tutkimuksessa vastaajat kokivat menetyksenä kokeneen vuokratyöntekijän lähtemisen. Helon (mts. 80) tutkimuksessa haastatelluiden vastauksista ilmeni ajatuksia vuokratyövoiman käytöstä rutiininomaisissa tehtävissä. Hänen mukaansa tämä ei enää päde, vaan vuokratyöntekijöiltä tarvitaan korkeatasoista erityisosaamista. Tutkimuksessa osa haastatelluista uskoi vuokratyöntekijöiden olevan keskimääräistä pätevämpiä. Toisten mielestä vuokratyöntekijät sopivat rutiininomaisiin tehtäviin. (Helo mts. 63, 80.)

Viitalan ja Mäkipelkolan (2005, 101–104) tutkimuksessa esimiehet kokivat suurimpana vuokratyövoiman käytön käytännöllisenä ongelmana vuokratyöntekijöiden perehdyttämisen ja osaamisen tasosta huolehtimisen. Yleisesti vuokratyöntekijöiden ammattitaitoon oltiin tyytyväisiä. Suora hyppy työtehtäviin ei kuitenkaan ollut mahdollista taustaosaamisella. Kaikilla esimiehillä oli huoli vuokratyöntekijöiden osaamisesta: joko pelkoa osaavan vuokrahenkilöstön lähtemisestä ja uusien opetettavien tulemisesta tai huolta vakituisten työntekijöiden jaksamisesta. Esimiehet tiesivät valvontavastuuta lankeavan työtovereille opettamisen ja neuvomisen lisäksi. Huolta aiheuttivat myös osaamisen puutteet ja perehdyttämisen aiheuttamat häiriöt. (Mts. 101–104.)

Heikkisen (2003, 98) majoitus- ja ravitsemisalalan yritysten kilpailukykyä kartoittavassa tutkimuksessa ilmeni liikkuvien ja vaihtuvien työntekijöiden vaikutus yritysten kilpailukykyyn. Kuitenkin henkilöstön vaihtuvuus koettiin myös yritystä uudistavana ja kil-

pailuetuna. Viitalan ym. (2006, 107) tutkimuksen eri osapuolten mielipiteissä toistui vuokratyön osaamista kerryttävä vaikutus, mutta myös se, että kokonaisvaltaista ja sujuvaa työn vaatimaa hiljaista tietoa ei saa hankituksi niin kuin vuosien konkareilla (Viitala & Mäkipelkola 2005, 140, 146). Kuitenkaan oma-aloitteista pohdintaa siitä, mitä yritys voisi vuokratyöntekijältä saada, ei ollut, vaikka työntekijällä voi olla monipuolista kokemusta samantyyppisistä tehtävissä erilaisissa yrityksissä (mts.140, 146).

Esimiesten käsitykset vuokratyöntekijöistä olivat sekä Helon (2000, 64) että Viitalan ja Mäkipelkolan (2005, 104–105) tutkimuksessa positiivisia. Vuokratyöntekijät koettiin motivoituneina. Tekijöinä ilmi tuli muun muassa ahkeruus, vähäinen sairastavuus sekä jousto työajoissa ja tehtävissä. (Mts. 104–105.) Joissain tapauksissa vuokratyöntekijän persoonallisuus ei ollut sopinut käyttäjäyrityksen kulttuuriin (Helo mts. 64) tai esimiehet eivät voineet vaikuttaa vuokratyöntekijän valintaan (Viitala & Mäkipelkola mts. 94). Helon tutkimuksessa on ajateltu, että tässä tapauksessa vuokratyö ja asiakasyritys eivät olleet kommunikoineet tarpeeksi keskenään (Helo 2000, 64). Viitalan & Mäkipelkolan tutkimuksen vastaajat eivät syyttäneet henkilöitä osaamattomuudesta, vaan siitä että vuokratyö oli lähettänyt työtehtäviin nähden soveltumattomia työntekijöitä. Suora hyppy työtehtäviin taustaosaamisella ei kuitenkaan olisi ollut mahdollista. (Mts. 101.)

Mielenkiintoista oli se, että vaikka koettiin, että vuokratyöntekijät omaavat monipuolista kokemusta, niin Viitalan ja Mäkipelkolan (2005, 61) mukaan systemaattista osaamisen kehittämistä ja yleistä osaamisen kehittämistä ei ollut. Heidän mukaansa ei näytä olevan selvää, että osaaminen pääsee kanavoitumaan käyttäjäyritykselle laajemmaksi kehittämishyödyksi (mts. 78).

### **3.2 Osaaminen on tietoa ja taitoa**

Ihmisen osaaminen kertyy, muuttuu ja kehittyy elämän aikana kokemuksista ja tiedosta oppimalla. Jossain tilanteessa saattaa ilmetä osaamista, josta yksilö itse ei ole

tietoinen ja tieto on hiljaista. Kaikki nämä ovat kuitenkin osana yksilön osaamista. Seuraavassa tarkastellaan tiedon, osaamisen ja hiljaisen tiedon käsitteitä.

### **Tiedon ulottuvuudet**

Tieto on yrityksille tärkeä pääoma ja kilpailutekijä. Ongelmana saattaa kuitenkin olla, että yritykset eivät tiedä, mitä yrityksessä tiedetään. Toisaalta ei myöskään tiedetä mitä pitäisi tietää. Kuitenkin yrityksissä saattaa kulua aikaa uuden tiedon hankkimiseen, vaikka olennaista olisi havaita olemassa oleva tieto. (Sydänmaanlakka 2001, 164.) Lisäksi yksilössä saattaa olla tietoa, joka on haltijaltaan hiljaista. Esimerkiksi Ståhlen ja Grönroosin (2000, 105) mielestä suurin osa yksilön taidoista perustuu kokemuksesta saatuun hiljaiseen tietoon. Keskeinen kysymys onkin mistä tiedon tunnistaa ja mitä se on.

Tieto on monimutkainen käsite, mutta olennaista on sen sitoutuminen yksilöön. Tieto on sekä varasto että prosessi, joka syntyy kokemuksesta. (Sydänmaanlakka 2001, 178.) Tiedolla on staattinen ja dynaaminen ulottuvuus. Staattisesta näkökulmasta voi miettiä mitä tieto on, kun taas dynaamisesta näkökulmasta nähdään tiedon toiminnallinen ulottuvuus (Hovila ja Okkonen 2006, 47.) Tieto on informaatiota, joka liittyy sen kontekstiin. Yksilön henkiset ominaisuudet vaikuttavat tähän. (Virtainlahti 2009, 33.) Liiketoiminnallisessa mielessä tiedon lähteinä ovat yritykset itsessään, toiset yritykset, kilpailijat, toimittajat, asiakkaat ja sidosryhmät. Esimiesten tehtävä on päättää hyödyllisimmästä lähteestä. (Darr ja Kurtzberg 2000, 28.)

Tiedossa voi nähdä eri ulottuvuuksia. Yleisimmin käytetty jaottelu on (myös Herrgard 2000, 358) jako hiljaiseen ja näkyvään tietoon. Näkyvän tiedon voi nähdä systemaattisena ja muodollisena, jota voi helposti välittää. Hiljainen tieto on abstraktimpaa ja henkilökohtaista ja on juurtunut syvälle yksilöön. (Virtainlahti 2009, 42–43.)

Hannele Koivunen (1997, 78) määrittelee hiljaiseen tietoon sisältyvän *”kaikki se geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ihmisellä on ja jota ei voida ilmaista verbaalisin käsittein”*. Hiljainen tieto

on sidottu yksilöön, kulttuuriin ja kontekstiin. Se on kiinnittynyt toimintaan ja se on kertynyt yksilön historian kokemuksista. (Virtainlahti 2009, 48–49.) Sen voi ymmärtää, kun yksilö on vapautunut toiminnan teknisistä kaavoista. Haldin-Herrgård (2000, 358) mainitsee tästä esimerkkinä kokkauksen ilman reseptiä tai intuitiivisen tunteen jonkin päätöksen oikeellisuudesta. Esimerkiksi ravitsemisalalla työntekijöillä on tällaista hiljaista tietoa eli osaamista omilta vahvuusalueiltaan, joista henkilö itsekään ei ole välttämättä tietoinen. Vuokratyöntekijöillä voisi ajatella olevan haasteellinen asema, sillä vaikka hiljaista tietoa olisi, ei se kaikissa tapauksissa pääse kanavoitumaan havaittavaksi osaamiseksi. Osa vuokratyöntekijöistä työskentelee samassa asiakasyrityksessä vakiovuokratyöläisenä osana työtiimiä, mutta haasteellista tämä on eri työkohteissa työskentelevälle. Toisaalta taas useassa työkohteessa työskentelevä käyttää hiljaista tietoa enemmän uusissa kohteissa, verrattuna yhteen työtehtävään rutinoituneeseen henkilöön.

Hiljainen tieto voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen. Ensimmäinen on tekninen taso, joka käsittää epämuodolliset taidot ja kyvyt liittyen know-how-käsitteeseen. Se sisältää samalla tärkeän kognitiivisen ulottuvuuden, joka heijastaa kuvaa todellisuudesta ja kuvaa tulevaisuudesta. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 8.) Hiljaisella tiedolla voi lisäksi nähdä yksilöllisen että kollektiivisen ulottuvuuden. Yksilötaso viittaa esimerkiksi ylikulttuurisiin neuvottelutaitoihin. Tiimitasolla taas tarkoitetaan ryhmän koordinoitaitaitoja monimutkaisissa tilanteissa. (Koivunen 1997, 189.)

Voisi ajatella, että asiakasyrityksellä ja henkilöstöpalveluyrityksellä saattaa olla hiljaista tietoa vuokratyöntekijästä, joka sitten yhteispalaverissa jaetaan ja tehdään yhteiseksi tiedoksi. Lisäksi vuokratyöntekijä saattaa omata asiakasyrityksestä hiljaista tietoa koskien työyhteisöä, asiakkaita tai toimintatapoja, joka sitten yhteisellä palaverilla muuntuisi yhteiseksi tiedoksi. Sosiaalinen kanssakäyminen on olennainen osa hiljaisen tiedon jakamisessa, ja esimerkiksi Ståhlen ja Grönroosin (2000, 106) mielestä henkilön kanssa on puhuttava ja otettava hänet toimintaan mukaan, mikäli haluaa tulla tietoiseksi toisen hiljaisesta tiedosta.

Mikä merkitys hiljaisille tiedolla sitten on liiketoiminnassa, mikäli se on sitoutunut yksilöön ja on näkymätöntä? Esimerkiksi Nonaka ja Takeuchi (1995,9 myös Goh 2002, 27) näkevät hiljainen tiedon hyvin henkilökohtaisena ja vaikeana muotoilla, kommunikoida ja jakaa. Se on heidän mukaansa syvälle juurtunut toimintaan ja kokemuksiin sekä arvoihin ja tunteisiin. Myös Haldin- Herrgård (2000, 360; myös Viitala 2005, 132) näkee hiljaisen tiedon jakamisessa yksilöllisiin tekijöihin liittyviä vaikeuksia, sillä ihmiset eivät ole tietoisia koko tietovarastostaan. Vaikeutena on hänen mukaansa sellaisen artikulointi, joka on non-verbaalissa muodossa.

Hiljaisella tiedolla voi kuitenkin nähdä potentiaalinen organisaation osaamisen kehittämiseen ja liiketoimintaan (Virtainlahti 2009, 9). Lisäksi kokemuksiin ja tunteisiin perustuvaa tietoa voi siirtää käytännön opettamisen ja oppimisen eli kokemisen ja tekemisen avulla (Talvio & Välimaa 2004, 63). Tämän näkyviin saattaminen edellyttää kuitenkin monenlaisia asioita. Ensinnäkin se vaatii, että joku sen huomaa. Esimiehellä on tässä olennainen rooli, mutta myös tiedonhaltijalla on oma vastuunsa. Tieto tulisi itse tunnistaa ja jakaa muiden käyttöön. Lisäksi se vaatii kyvyn kommunikoida, edellyttäen reflektointikykyä. (Viitala 2005,132.)

Mutta jos hiljainen tieto ja havaittu tieto on ihmisessä itsessään, mikä olisi niiden ero. Looginen ero fokusoidun ja hiljaisen tiedon välillä on tiedon kriittisen arvioinnin mahdollisuus. Hiljaiseen tietoon ei ole mahdollista osoittaa samanlaista dokumentoitavaa päättelyketjua. Nämä tiedon eri muodot täydentävät toisiaan, sillä hiljaisen tiedon avulla voi käsitellä ja jäsentää fokusoitua tietoa. (Koivunen 1997, 80–81.)

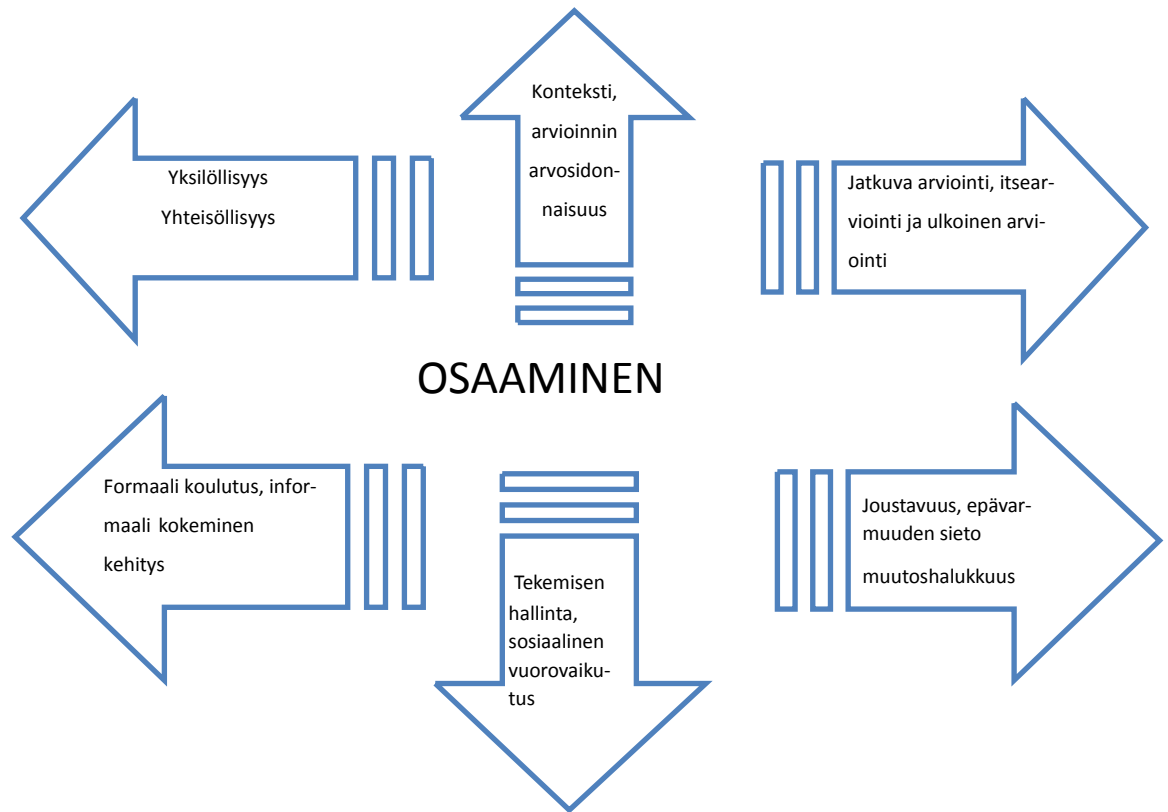
Goh (2002, 23) kuvaa tietoa kilpailullisena etuna Prusakin (1997) mukaan osuvasti, että ”*what it knows - how it uses what it knows- and how fast it can know something new*”. Darrin ja Kurtzbergin (2000, 29–30) mukaan tiedon siirto paikasta toiseen voi parantaa organisaationaalista oppimista. Se voi edesauttaa innovaatioita uusilla metodeilla ja käytännöillä, jotka taas saattavat tulla osaksi rutiineja ja organisaatiokulttuuria. Myös Nonaka ja Takeuchi (1995, 11) ovat nähneet tiedon siirrolla liiketoiminnallista merkitystä, sillä heidän mukaansa yksi syy japanilaisten yritysten kyvyssä luoda uutta tietoa, on hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi tiedoksi. Kun jollakin

on henkilökohtainen aavistus tai näkemys, on sillä heidän mukaansa vain vähän arvoa yritykselle ellei henkilö pysty sitä muuttamaan eksplisiittiseksi tiedoksi.

On tarve organisaatiomalleille, tiimeille ja käytännöille, jotka koodaavat ja jakavat hiljaista tietoa (Arantola ja Simonen 2009, 26). Tiedon täsmälliseksi muuttamisesta on esimerkkinä Nonakan ja Konnon (1998) SECI- malli tiedon luomisesta (Haldin-Herrgard 2000, 360, kts. myös Hovila & Okkonen 2006, 47, Nonaka & Takeuchi 1995, 63). Mallissa on myös hiljaisen tiedon muuttaminen. Lyhyesti kuvattuna prosessissa sosialisatio sisältää vuorovaikutuksen, jota tarvitaan, kun opitaan uutta. Jotta tietoa pystytään jakamaan, täytyy se ensin havaita ja ilmaista. Sen jälkeen hiljaisen tiedon voi muuttaa täsmälliseksi. Kun tieto on siirretty esimerkiksi keskustelun avulla, muuttuu se jälleen hiljaiseksi tiedoksi (Haldin-Herrgard 2000, 360.) Hovilan ja Okkosen (2006, 47) mukaan mallissa on tiedon muuttuminen dynaamisena prosessina hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon muotojen välillä. Näin se on heidän mukaansa organisaation käytettävissä eri tavoin ja synnyttäen uutta tietoa.

## **Osaaminen**

Osaaminen voidaan nähdä tarkoituksenmukaiseksi tiedoksi tai taidoksi. Liiketoiminnassa se tarkoittaa työssä vaadittavien taitojen ja tietojen hallintaa sekä niiden soveltamista työtehtäviin. Osaaminen on liiketoiminnan kontekstissa olevaa tietoa. Kun tähän tietoon liitetään taito ja motivaatio, kanavoituu se toiminnaksi (Virtainlahti 2009, 32, 54.) Helakorpi (2009, 3) puolestaan ajattelee osaamisen käsitteen tulleen tarkoittamaan ammattitaitoa tai asiantuntijuutta tai sen oheen. Se kuitenkin ymmärretään hänen mukaansa yleensä laajemmin. Hän on tiivistänyt osaamisen perusolettamukset, jotka on seuraavassa laitettu kuvion muotoon.



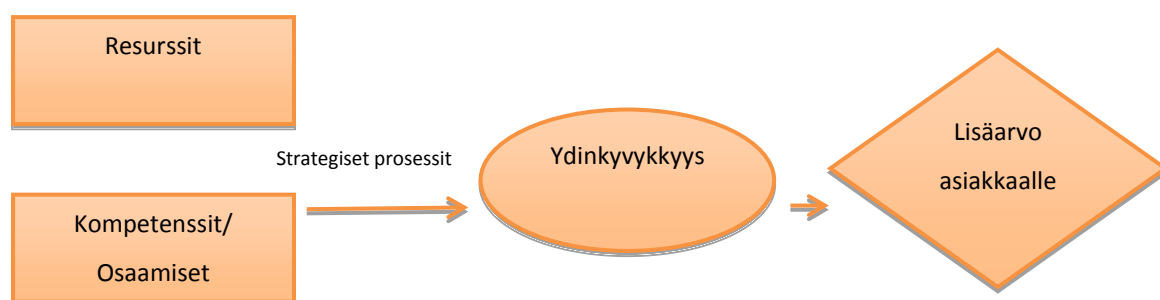
KUVIO 2. Osaamisen perusolettamukset.

Osaamisen, kvalifikaatioiden voidaan katsoa koostuvan taitojen ja tietojen lisäksi asenteesta ja motivaatiosta (Viitala 2005, 115). Kvalifikaatio- käsitteessä on kuitenkin kahtalaisuutta liittyessään työn sisältöön, mutta myös työntekijän ominaisuuksiin (Julkunen 1987, 247). Työtehtävien edellyttämää valmiuksia kuvaamaan voi käyttää kompetenssin käsitettä. Valmiuksista taas voi käyttää vanhaa käsitettä; ammattitaitoa (Viitala 2005, 113.) Työntekijöiden ammattitaidon kokonaisuutta voi verrata Garavanin ja McGuiren 2001 mukaan jäävuoreen. Siinä ylin huippu eli taidot ja tietämys voi olla havaittavissa, kun taas alaosa on ylimmän huipun ilmentymää ja kehitystä sääteleviä tekijöitä. (Viitala 2005, 115.) Hanhinen (2011, 7) on kuvannut työelämäosaamisen mallin, jossa keskeisinä käsitteinä ovat kvalifikaatiot, ammattitaito ja kompetenssi. Lähtökohtana mallissa on työelämästä määrittyvät osaamisen tarpeet. Työntekijät vastaavat tähän tarpeeseen kompetensseillaan, jolloin osaaminen täs-



mentyy ammattitaidoksi. Realisoitumisessa näkyy se, osaako tekijä suorittaa tehtävän, ja vastaako tekijän ammatilliset valmiudet ja kyvyt kvalifikaatioita. (Mts. 7-8.)

Dynaamisen kyvykkyyden käsitteellä viitataan yksilön ja organisaation jatkuvaan muutostarpeeseen ja oppimiseen. Se viittaa kilpailukyvyyn säilyttämiseen, mutta myös muuttuvien ympäristötekijöiden seuraamiseen. Johdon tulisikin mukauttaa ja muotoilla sisäistä osaamista, pätevyys- ja taitoja tilanteen mukaan kehitystä ennakoiden (Lankinen ym. 2004, 27.) Strategiseksi osaamiseksi taas voidaan Viitalan (2005, 63) mukaan kutsua sellaista osaamista, joka on tärkeää valitun kilpailustrategian toteutumiselle. Sellaista osaamista ovat käsitteet, ydinosaminen tai ydinkyvykkyys, josta käytetään myös termiä kompetenssi. Yrityksen strategisesta osaamisesta ovat Viitalan (2005, 65) mukaan Long ja Vickers-Koch (1995) tehnyt selkeän kuvauksen (Kuvio 3. ) Tässä menestyksen kulmakivenä nähdään ydinosaminen, strateginen prosessi ja ydinkyvykkyys.



KUVIO 3. Ydinkyvykkyyden elementit ja muodostuminen

Ydinosaminen on sellaista erikoistietämystä- ja taitoa sekä teknologista tietotaitoa, jolla yritys erottuu muista. Menestyminen markkinoilla edellyttää sen kanavoimista onnistuneeksi liiketoiminnaksi. Tämä edellyttää strategisia prosesseja. Ne ovat niitä liiketoimintaprosesseja, joiden kautta osaaminen siirretään asiakkaiden ja sidosryhmien arvostamiin tuotteisiin, palveluihin ja muihin lopputuotteisiin. Näiden yhteisvaikutuksesta syntyy ydinkyvykkyys. (Viitala 2005, 65.)

Ydinosaamislähestymistapa edellyttää kuitenkin organisaation perusteellista tunte-  
musta, jossa pohditaan sen olemassaolon peruskysymyksiä (Sydänmaanlakka 2000,  
161).

Osaaminen on olennainen suorituskyvyn tekijä. Suorituskky on luonteeltaan komp-  
leksinen ja sisältää eri tekijöitä. Niissä on rakenteellisia ja inhimillisiä ulottuvuuksia.  
Se muodostuu kaikista tekijöistä, jotka synnyttävät hyvän työsuorituksen. Sen edelly-  
tyksenä on tarvittava osaaminen, tavoitteellisuus, oikeat työolosuhteet ja välineet,  
motivoivat kannusteet ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin (Viitala 2005, 88, 91.) Lönn-  
qvist ja Mettänen (2003, 20) määrittelevät suorituskvyn mitattavan kohteen kyvyksi  
saavuttaa asetettuja tavoitteita.

Tietojen, taitojen ja osaamisen tunnistaminen ja määrittely ovat tärkeää, sillä esi-  
merkiksi Haldin Herrgardin (2000, 357) mukaan aineettoman pääoman, kuten tiedon  
hallinta, on nähty tärkeänä kykynä kilpailussa. Tässä hallinnassa olennaista on tiedon  
levittäminen ja hajauttaminen organisaation sisällä. Vaikeutena kuitenkin on sisäis-  
ten yksilöllisten prosessien, kuten kokemuksen ja kvyn suuntaaminen, sillä ne ovat  
aineetonta tietoa. Tämän muuntaminen täsmälliseen tietoon antaisi kuitenkin paljon  
arvoa yritykselle (mts.357.) Oman henkilökunnan lisäksi vuokratyöntekijöitä on yri-  
tyksessä eri osaamisperustein, joten mikäli tämä kaikki tieto yhdessä nähtäisiin tär-  
keänä tietolähteenä, voisi yritys saada siitä itselleen merkittävän edun. Esimerkiksi  
Vargo ja Lusch (2004, 9) kirjoittavat, että tiedon käyttö kilpailullisena etuna voidaan  
ulottaa koko toimitusketjuun tai palvelun hankintaketjuun. Näin ajatellen, se ulottuisi  
vuokratyöntekijöihin.

### **3.3 Osaamisen merkitys aineettomana pääomana**

Uudessa tuotantomallissa, jossa joustavuus ja monitaitoisuus ovat keskeistä, tapah-  
tuu kahdenlaisia muutoksia oppimisessa. Muutos näkyy tiukkojen ammatillisten  
työnkuvien muuttumisesta toisenlaiseen osaamiseen. Keskeistä on toisaalta moni-  
osaaminen ja toisaalta yritysspesifinen osaaminen. Malli joka perustui massatuotan-

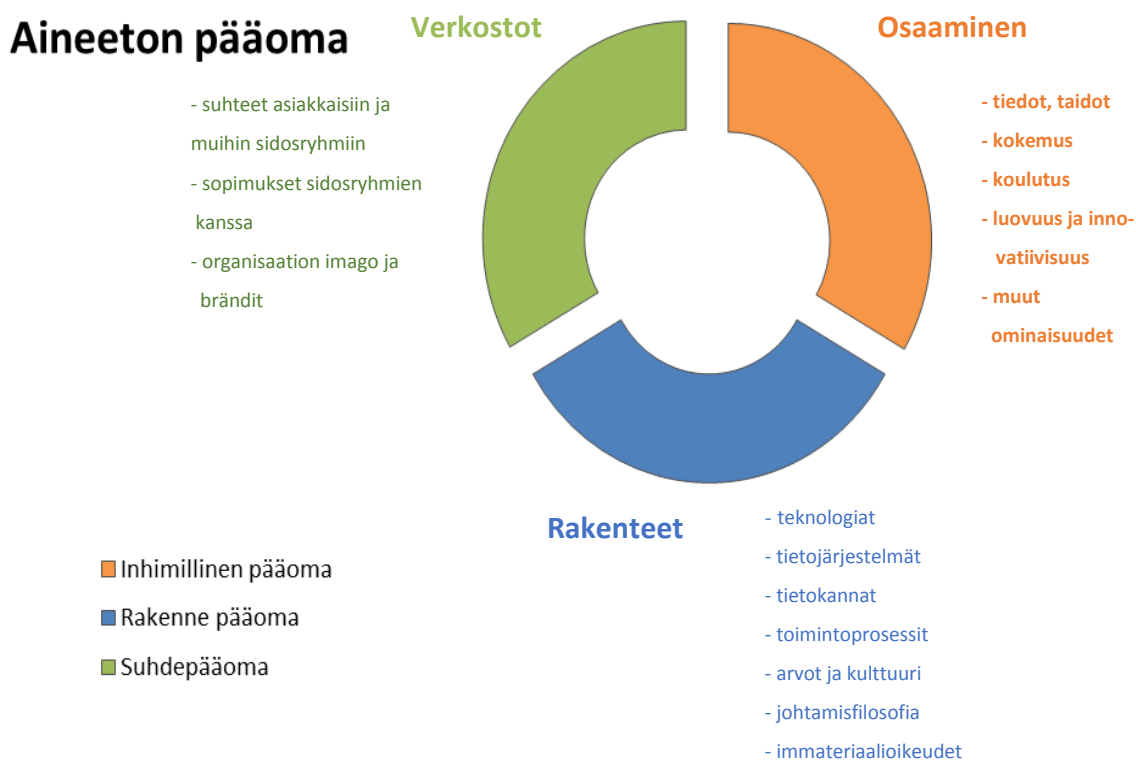
toon ja tiukkaan työnjakoon ja sen mukana massamuotoisen osaamisen sekä sellaisen osaamisen tuottamiseen, katoaa. Vaatimuksena on monitaitoisuus, mutta toisaalta samalla on uhkakuvana, että monitaitoisuus vähentää työvoimaa. Toinen muutos on jatkuva oppiminen, joka edellyttää joustavuutta. Joustavuudenkin nimissä pitäisi olla valmis oppimaan työllisyyden turvaamiseksi jotakin, joka ei välttämättä liity senhetkiseen työhön. (Järvensivu & Koski 2008, 38.) Helakorpikin (2009, 1) on huomioinut työn käsittävän koko ajan enemmän ydiosaamiseen kuulumattomia tehtäviä. Tässä yhteydessä poikkeuksena varmaankin on vuokratyö, jossa moniosaajuus ei vähennä työtä ja jossa joustavuus on välttämätöntä.

Jotta tämä moniosaajuus saataisiin hyödynnettyä parhaiten, tulisi ensinnäkin tiedostaa osaaminen yrityksen aineettomana pääomana. Aineettoman pääoman merkityksestä kirjoittaa Tekes raportissaan, jonka toimeksiannosta Tempo Economics Oy toteuttivat tutkimuksen aineettoman pääoman johtamisesta. Tekes kirjoittaa raportissaan Suomesta maana, jossa kilpailuetujen tulisi pohjautua suurelta osin aineettoman pääoman tehokkuuteen. Aineettomaan pääomaan he määrittelevät kuuluvan osaamis pohjan, teknologisen edistyneisyyden ja innovaatiotoiminnan tehokkuuden. Tutkimuksessa tutkittiin aineettoman pääoman arvottamisen käytäntöjä, aineettoman pääoman elinkaaren arviointia sekä oman yrityksen arvon määrittelyä. Tulokseksi oli, että vakiintuneet käytännöt aineettoman pääoman johtamiseen olivat harvinaisia. (Tekes 2010, 5.)

Aineettoman pääoman voi määritellä esimerkiksi taseessa näkymättömäksi. Lisäksi aineetonta pääomaa voi kuvata yrityksen kokonaisarvon ja kirjanpidon välisenä erotuksena. (Grönroos 2009, 31.) Aineeton pääoma ja aineeton resurssi voidaan nähdä synonyymeinä. Aineeton resurssi tarkoittaa yrityksen ei-rahamääräisiä ja ei-fyysisiä voimavaroja. Nämä ovat riippumattomia omistus- ja määräyssuhteesta. Aineeton pääoma taas määritellään *kaikki aineettomat resurssit tai näiden resurssien transformaatiot (resurssin muuntuminen toiseksi resurssiksi), jotka ovat kokonaan tai osaksi yrityksen kontrolloitavissa, ja jotka luovat yrityksessä arvoa.* (Roos ym. 2006, 13.) Edellä mainitun määritelmän mukaisesti myös vuokratyöntekijöitä voisi tarkas-

tella yrityksen aineettomana pääomana. Se tulisi tunnistaa juuri sen vuoksi, että he ovat osana luomassa arvoa yrityksen asiakkaiden kanssa ja täten yritykselle itselleen.

Aineeton pääoma on näkymätöntä, koostuen kokemuksista, ymmärryksestä ja tiedosta. Ne ovat sitoutuneena yksilön toimintaan ja yrityksen toimintaperiaatteisiin (Viitala 2005, 98). Siihen kuuluu esimerkiksi työntekijöiden taidot, organisaation prosessit ja asiakassuhteet, liittyen kokemuksiin ja tietoon (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 25). Viitalan (mts. 98) mukaan aineettoman pääoman merkitys on itsestään selvä, mutta määrittely vaikeaa. Sitä voidaan kuitenkin hahmottaa paremmin kolmijaon mukaisesti, jossa aineeton pääoma voidaan (Roos ym. 2006, 13; Viitalan 2005, 98 ja Lönnqvist ja Mettänen 2003, 26) jakaa kolmeen luokkaan; inhimilliseen, rakenne – ja suhdepääomaan. Kuviossa 4 on kuvattuna aineettoman pääoman luokittelu Lönnqvistiä ja Mettästä (2003, 36) ja Roosia ym. (2006, 13) yhdistellen ja mukaellen.



KUVIO 4. Aineettoman pääoman luokittelu

Inhimilliseen pääomaan kuuluu työntekijöiden henkilökohtaisia kykyjä ja ominaisuuksia, joita yritys voi hyödyntää. Ne vaikuttavat yrityksen arvonluontiin. Näitä ovat esi-

merkiksi tiedot, taidot, kompetenssit, innovatiivisuus ja asenne. (Roos ym. 2006, 13–14.) Inhimillinen pääoma kattaa lisäksi työntekijöiden osaamisen, joka on kertynyt koulutuksesta ja kokemuksesta. Inhimillinen pääomaa käsittää myös henkilöstön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja kyvyn yhteistoimintaan tuottaen osaamista yksilöiden osaamisen yli. Se sisältää kaiken yritystä uudistavan ja kehittävän luovuuden ja innovatiivisuuden. (Viitala 2008, 99.) Roos ym. (2006, 13–14; myös Lönnqvist & Mettänen 2003, 27) huomioivat, että työntekijät päättävät oman osaamisensa ja kokemuksensa käytöstä. Yritys ei omista tätä pääomaa, mutta suhdetta voi kuitenkin vahvistaa heidän mukaansa muun muassa sopimuksellisin keinoin.

Rakennepääomaan kuuluvat yrityksen toiminnan rakenteet, järjestelmät, prosessit ja toimintatavat. Siihen kuuluu myös yrityksen maineeseen, organisaatiokulttuuriin ja immateriaalioikeuksiin liittyvät resurssit. Pääsääntöisesti nämä resurssit ovat yrityksen omistuksessa tai jossakin määrin sen kontrolloitavissa. (Roos ym. 2006, 14.) Rakennepääoma on usein organisaatioiden omistama, mutta työntekijöiden luoma (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 27). Rakennepääoman voidaan katsoa koostuvan toimintaa jäsentävistä ja koossa pitävistä puitteista. Tästä esimerkkinä on organisaation rakenne, tuotantoteknologia, tietojärjestelmät ja prosessit. (Viitala 2005, 99.) Lönnqvist ja Mettänen (2003, 27) lisäävät näihin vielä tietokannat. Viitalan (mts. 99) ja Lönnqvist & Mettänen (mts. 27) mukaan siihen kuuluu arvot ja kulttuuri. Ne ovat Viitalan (mts. 99) mukaan edellisiä vielä näkymättömämpi toimintaa jäsentävä ja suuntaava taso. Voisi ajatella varsinkin vakituisempien vuokratyöntekijöiden olevan osana yrityksen kulttuuria sekä arvoja oman toiminnan kautta.

Suhdepääoma käsittää yrityksen arvonluontiin vaikuttavat yhteistyösuhteet ja verkostot. Yritys voi osittain kontrolloida suhdepääoman resursseja, mutta ei omista niitä. Kontrollin aste on riippuvainen suhteen muodollisuudesta ja riippuvuussuhteesta. (Roos ym. 2006, 14.) Suhdepääoma on usein organisaation omistamaa, mutta joskus asiakassuhteet ja erilaiset verkostot ovat yksittäisen henkilön omistuksessa (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 27). Suhdepääoman tärkein elementti koostuu suhteista eri sidosryhmiin ja näiden kanssa solmituista sopimuksista. Yrityksen imago ja

brändi vaikuttavat ja heijastuvat niihin. Asiakassuhteet ovat suhdepääoman kriittisin elementti. (Viitala 2005, 99.)

Aineetonta pääomaa voi tarkastella panoksen ja tuotoksen suhteena. Esimerkiksi henkilöstöä kouluttaessaan voi taloudellinen panos maksaa itsensä takaisin resursien arvon kasvaessa. Työntekijän käyttäessä ja jakaessa tietoa ja osaamista, voi tieto ja osaaminen lisääntyä ja kehittyä. Tämä voi johtaa uuteen oivallukseen tai tiedon ja tietämyksen syntymiseen. (Roos ym. 2006, 17.) Aineettoman pääoman on havaittu tarjoavana paremmat mahdollisuudet menestyä kuin mitä pelkät fyysiset ja taloudelliset tekijät. Sillä on merkitystä organisaation suorituskyvyn muodostumisessa. (Lönnqvist & Mettänen 2005, 25, 28.)

Resurssin olemassaolo yksinomaan ei riitä luomaan arvoa. Yritykselle on arvotonta omata osaamista ja tietämystä, mikäli sitä ei osata jakaa, kerryttää ja muuttaa palveluiksi tai tuotteiksi. Arvoa syntyy, kun resurssi, esimerkiksi osaaminen ja prosessi, hyödynnetään. Tällöin resurssien välillä syntyy vuorovaikutusta. Tätä vuorovaikutusta kutsutaan transformaatioksi. Yksi johtamiseen liittyvistä kysymyksistä on, miten resursseja yhdistellään, käytetään ja allokoidaan sekä millaisia transformaatioita tavoitellaan arvon luomiseksi. (Roos 2006, 70- 71.) Vargon ja Luschin (2004,9) lainaavat Mokyrin (2002) mukaan, että tieto on operantti resurssi, perusta kilpailuedulle ja taloudelliselle kasvulle ja hyvinvoinnin perustekijä. Operanteista resursseista on tässä työssä kirjoitettu lisää sivulla 13.

Aineettomalla pääomalla on todellista arvoa yritysten ja markkinoiden päätöksenteossa ja arvostuksissa, joka näkyy vähintäänkin välillisesti. Sitä tulisi mitata ja arvo määritellä. Arvottamisen voi katsoa olevan tarpeellista toiminnan seuraamisessa. Lisäksi aineettomasta pääomasta voi olla tarve raportoida ulkoisille sidosryhmille. *Mitä ei pystytä mittaamaan, ei voida johtaa* kuvaa yleistä käsitystä mittaamisen merkityksestä johdon apuna. Mittaaminen voi tarkoittaa esittämistä, kuvaamista, mittasuhteiden jäsentämistä tai luokittelua. (Roos ym. 2006, 120- 124.)

### 3.4 Osaamisen kehittäminen

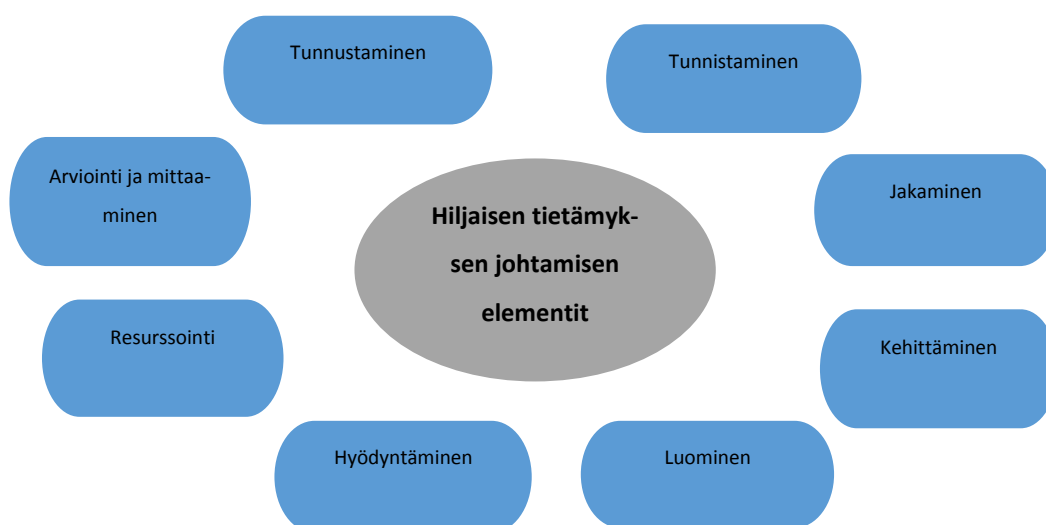
Osaaminen on edellä käsitellyn mukaisesti joko näkyvää tai hiljaista, aineetonta pääomaa ja arvo yritykselle. On hyvä pohtia miten tätä osaamista sitten tulisi ja voisi kehittää. Esimerkiksi Järvensivu ja Koski (2008, 42–43) kirjoittavat, että koska kilpailuttaminen ja pudotuspelit työelämässä ovat perusperiaatteita, niin missä on se motivaatiopohja tietojen jakamiseen ja osaamisen kehittämiseen yhteisesti? Elinkeinoelämän keskusliiton (2011) artikkelissa Osaamisen kehittäminen kirjoitetaan kuitenkin osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin välisestä tiiviistä yhteydestä. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa EK:n mukaan myös työhön sitoutumiseen, motivaatioon ja lisäksi työntajaksi valikoitumiseen. Hanhinen (2011, 5) lisäksi tiivistää, että yritysten on hallittava osaamista resurssina, mikäli se on liiketoiminnan ydin.

Henkilöstön osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen tulisi olla yrityksen liiketoiminnan suunnitelmiin ja toimenpiteisiin kuuluvaa. Osaaminen, sen kehittäminen ja hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen ovat tärkeitä kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta. (Lankinen ym. 2004, 33.) Osaamista voi myös nähdä selviytymiskeinona. Koska yritykset eivät voi taata työllistettävyyttä, yksilön tulisi pitää huolta omasta osaamisestaan. (Sydänmaanlakka 2001, 58.)

Kokemusta voi myös hyödyntää yrityksen ulkopuolelta. Esimerkiksi Nonaka & Takeuchi (1995, 5-6) ovat kirjassaan pohtineet Japanin menestyksekkään innovoinnin taustalla olevia syitä. Yksi niistä heidän mukaansa on se, että japanilaiset ovat jatkuvasti kääntyneet ulkopuolisten toimijoiden puoleen ja pyrkineet etsimään uusia näkökulmia tai viiheitä. Ulkopuolelta tuleva tieto jaetaan heidän mukaansa organisaation sisällä, varastoidaan osana yrityksen tietoperustaa ja hyödynnetään kehittämällä uutta. Myös Helakorpi (2009, 2) on huomionnut, että joustavuuden myötä osaamista voi paremmin hyödyntää verkostoissa sekä uudelleen järjestetyissä työyhteisöissä. Voisi ajatella osaamisen kehittämisen tarkoittavan yksilön kehittymistä, mutta myös yrityksen osaamisen kehittymistä. Asiakasyritys voi hyödyntää vuokratyöntekijän

osaamista omaa liiketoimintaansa kehittääkseen. Yritys voi tiedustella kehittämisideoita vuokratyöntekijältä tai ottaa palavereihin mukaan ideointiin.

Yrityksen tulee tuottaa arvoa myös henkilöstölleen. Lisäarvo toteutuu otettaessa vastuuta henkilöstön osaamispääoman kasvattamisesta. (Halonen 2001, 77.) Kyky siirtää tietoa yksiköstä toiseen on osa yrityksen suorituskkyä. Se on prosessi, jossa yksikkö on vaikuttanut toisen kokemuksesta. (Argote ja Ingram 2000, 150–151.) Saat-  
taa kuitenkin olla vaikea tietää kenellä on käytettävissä ja sovellettavissa tieto. Tiedon siirto ilmenee muutoksina tiedoissa tai suorituksessa. (Darr ja Kurtzberg 2000, 28.) Virtainlahden (2009, 173) mukaan hiljaisen tietämyksen hyödyntäminen vaatii, että sen potentiaali tunnustetaan. Hänen mukaansa tulisi luoda edellytyksiä (Kuvio 5, Virtainlahtea 2009, 19 mukaellen) käytännöille, jotka jakavat tietoa.



KUVIO 5. Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementit.

Yritykset ovat tehokkaampia, kun ne hallitsevat sekä edesauttavat sisäisen tiedonsiirtoa ja estävät ulkopuolisen tiedon ylivuodon (Argote ja Ingram 2000, 165). Oppivissa organisaatioissa rohkaistaan työntekijöitä jakamaan ja siirtämään tietoa. Niissä myös palkitaan työntekijöitä tiedon siirrosta. Tiedon siirtoa kehitettäessä tulisi kuitenkin huomioida tärkeitä tekijöitä. Ensinnäkin johtajilla on tärkeä rooli olosuhteiden luomisessa. Sitä edellyttää oma tahtotila ja asenne tiedon jakamiseen. Lisäksi ongelmien etsintään ja ongelmien ratkontaan rohkaiseminen edistää tiedon jakamista ja tiedon



siirtoa. Se vaatii myös luottamusta, yhteistyötä, kehittyneitä toimintatapoja, osaavia osaajia, lähestymistapaa tiedon siirtoon sekä palkitsemissysteemin. (Goh 2002, 24, 28–29.)

Osaamisen kehittäminen vaatii osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisessa kirjastetaan ensin organisaation visio, strategia ja tavoitteet, jonka jälkeen määritellään kilpailuetua yritykselle ja lisäarvoa asiakkaalle luovat ydinosaat. (Sydänmaanlakka 2000, 145.) Osaamisen johtamisessa yksilöiden osaaminen valjastetaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Voidaan myös puhua osaamisen hallinnasta, joka tarkoittaa olemassa olevan osaamisen mahdollisimman suurta käyttöä tavoitteiden mukaisesti. (Hovila & Okkonen 2006, 53,45.)

## **4 Osaaminen ravitsemispalveluissa**

Osaamisen monimuotoisuutta käsiteltiin aiemmin, mutta tässä luvussa tarkennetaan osaamista ravitsemispalveluiden toimintaympäristöissä. Palvelutyö yksistään vaatii tekijältään tiettyä osaamista, ja tämä palvelun osaamistarve on erilaista eri aloilla. Tässä luvussa käsitellään ravitsemispalveluihin liittyviä käsitteitä, sillä rajanvetoa toimintaympäristöjen välillä on vaikea todellisuudessa tehdä. Niiden esittäminen auttaa kuitenkin ymmärtämään alojen kompleksisuuden ja niiden ominaispiirteitä myös osaajalleen.

### **4.1 Osaaminen palvelutyössä**

Ravitsemispalvelu-käsitteessä näkyy alan keskeinen olemus, palvelu. Jotta siihen pystytään sitomaan tiettyjä työntekijän osaamistarpeita, pitäisi ensin määritellä palvelun merkitys. Esimerkiksi Blombergin (2010, 48) mukaan palveluista on tullut kiinnostuksen kohde siinä, miten palvelu vaikuttaa työn luonteeseen ja palvelualalle pal-

kattuihin henkilöihin. Itse palvelualan määritelmä on joskus epätarkka, ja palvelukilpailun kehittyessä epätarkkuudet vain lisääntyvät (Porter 1991, 282). Lisäksi kannattaa huomioida, että kaikki palvelut eivät ole samanlaisia. On olemassa eri ulottuvuuksia, jotka erottavat palvelut toisistaan ja mihin luokittelu perustuu. (Looy ym. 2003, 23.) Näiden väitteiden kautta pystyy huomioimaan myös eri osaamistarpeet eri toimintaympäristöissä

Palvelusektorin käsite on lakea ja heterogeeninen. Palvelusektorilla on sekä laadukkaita ja hyväpalkkaisia töitä että heikosti palkattua rutiininomaista palvelutyötä. (Jul-kunen 2008, 57.) Palvelutyötä on kuvattu kahdella eri tavalla. Se on kirjallisuudessa nähty orjallisena työnä, jossa palvelutyöntekijät ovat alisteisia ja palvelevat asiakkaiden tyytyväisyyden hyväksi. Toisaalta taas palvelutyö on nähty korkeatasoisena kykynä vaatien syvää ymmärrystä ja ongelmanratkaisukykyä. (Blomberg 2010, 49.) Palvelualan osaamisen merkityksellisyyden näkee myös Halonen (2001, 25), jonka mukaan palveluala on tietotyötä edellyttäen tiedon keruuta, hallintaa ja käyttöä sekä uusien tietojen yhdistelemistä. Palvelu työn ominaispiirteet verrattuna teolliseen työhön voi havaita Pinchotin-Pinchotin, 1996 mukaan kuviossa 6. (Halonen 2001, 5 mukaellen.)

| TEOLLISEN TYÖN<br>LUONNE        | PALVELUTYÖN LUONNE                     |
|---------------------------------|--|
| Työ joka ei vaadi ammattitaitoa | <i>Osaamista vaativa työ</i>           |
| Epämielekkäitä rutiinitehtäviä  | <i>Innovatiivisuus ja välittäminen</i> |
| Yksilötyöskentely               | <i>Tiimityöskentely</i>                |
| Funktiopohjainen työnteke       | <i>Projektipohjainen työnteke</i>      |
| Kapea-alaisuus                  | <i>Monitaitoisuus</i>                  |
| Esimiehen valta                 | <i>Asiakkaan valta</i>                 |
| Koordinointi ylhäältä           | <i>Koordinointi kollegojen kesken</i>  |

KUVIO 6. Teollisen työn ja palvelutyön erot.

Majoitus- ja ravitsemisalalla (hospitality industry) keskeistä on *hospitality*- käsite. Käsitteelle ei ole yksiselitteistä suomenkielistä vastinetta (Mertanen 2012, 59), mutta yleisesti sitä kuvataan vieraanvaraisuuden käsitteellä. Hospitalitya eli vieraanvaraisuutta voi selittää Guerrierin (vapaasti käännetty Mullins 2001, 15) mukaan seuraavasti:

- *tarjoaa perustavanlaatuisiin ihmisen tarpeisiin, kuten ruoan, juoman ja yöpymispaikan perheeseen kuulumattomille henkilöille*
- *palkitsee isäntiä lisääntyneestä vaikutuksesta yhteisössä, jos tarjoavat runsasta vieraanvaraisuutta vieraille*
- *vastine molemmiin puoleisesta hyödystä isännälle ja vieraalle.*

Lynchin ym. (2011, 2) mukaan vieraanvaraisuus (hospitality) rakentuu yhtä paljon siihen liittyvistä järjestyksistä, kuin myös kulttuurista ja yhteisöistä, jossa sitä tapahtunut ja tehty tarkoitukselliseksi. Jotta olisi vieraanvarainen (hospitable), tulisi vieraat Bakerin ja Huytonin (2001, 3-4) (strangers or guests) mukaan toivottaa tervetulleeksi ja viihdyttää. Sana hospitality kuvaa enemmän kuin vain yksinkertaisesti suojan antamista. Hospitality on palvelusuhde (service relationship), jossa palvelu arvotetaan vieraan tai asiakkaan puolelta. Lisäksi *hospitality* käsittää jokaisen vieraan yksilöllisen kohtelun. (Mts. 2001, 3-4.)

Minkälaista osaamista palvelutyö ravitsemispalveluissa vaatii? Koska ulkona syöminen on sosiaalinen tapahtuma, korostuu palvelun merkitys. Asiakaspalvelijoiden odotetaan olevan ystävällisiä ja täsmällisiä. Palvelu on näkyvää ravintolan salin puolella, mutta muutkin yrityksessä työskentelevät jakavat vastuun. Ravintolan takaosa eli keittiö vastaavat puolestaan tarjotun ruoan laadusta. (Barrows ym. 2012, 109, 112; myös Rande1996, 29.)

Majoitus- ja ravintola-alan henkilöstöltä vaaditaan henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten palveluasennetta, sisäistä yrittäjyyttä, joustavuutta ja tilannesidonnaisuutta Tanken 2000 mukaan. Lisäksi vaaditaan dynaamista ammattitaitoa, sillä työn rytmi

vaihtelee, se on epävakaata ja monitahoista. Siihen liittyy myös eri osapuolien välisiä konflikteja. (Heikkinen 2003, 66.) Työ- ja elinkeinoministeriö kuitenkin kirjoittaa ravintola-alalla korostuvan koko työyhteisön osaamisen yksittäisen työntekijän osaamisen sijaan. Tutkimuksen mukaan työnantajat näkevät ammattitaitoon kuuluvan tarjoilu- ja ruoanvalmistustaidon lisäksi toiminnan pelisääntöjen ymmärtämisen. Tällöin muodostuu toiminnan kokonaisuus, jossa omien tehtävien suorittamisen lisäksi toisten auttaminen on osa osaamista. Tutkimuksessa on kuvattu ammattitaidon olevan kokonaisuus, jossa osaamisen puutteet vaikuttavat toisen työhön. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 194.) Myös Ståhle ja Grönroos (2000, 83) kirjoittavat yksilöiden taitojen ja tietojen vaikutusta toisiin. Heidän mukaansa ratkaiseva tekijä on se, miten yksilöiden taidot yhdistyvät toisiinsa ja pystyvät muodostamaan kokonaisuuden.

Miten osaamista ravitsemisalalla voidaan määritellä. Usealla itsenäisellä ja menestyksekkäällä toimijalla ei ole muodollista rekrytointimenetelmää, mutta ne saavuttavat silti hyviä tuloksia. Nämä yritykset ovat kokemuksen kautta oppineet. Mikäli muodollista tapaa ei ole, aloitetaan paikantamalla kaikki tehtävä työ, jota varten laaditaan työnkuvaus. Työn määrittelyssä taas on kuvattu ne vaatimukset, joita henkilön pitää työhön tuoda. Kun nämä on tehty, mietitään minimivaatimukset työntekijälle. Joskus nämä vaatimukset on jaettu fyysisiin, henkisiin ja emotionaalisiin piirteisiin. (Barrows ym. 2012, 592–593.) Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksessa on kuitenkin huomioitu nykyaikana moniosaajuuden lisääntyminen. Se liittyy vaatimukseen hallita sekä keittiö- että salityöskentelyä ja suurtalouskeittiössä keittäjän ja siivoojan työtehtävien moniosaamiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 195.) Salin ja keittiötyön, kuten myös keittiötyön ja siivouksen osaaminen, vaativat kaikki erilaista osaamista ja niiden yhdistäminen on tekijälleen haasteellista. Brännback ja Wiklund (2001, 205) kirjoittavat lisäksi teknologisen muutoksen lisäävän tiedon monimutkaisuutta muutoksessa alhaisen teknologian alasta korkeateknologiaan.

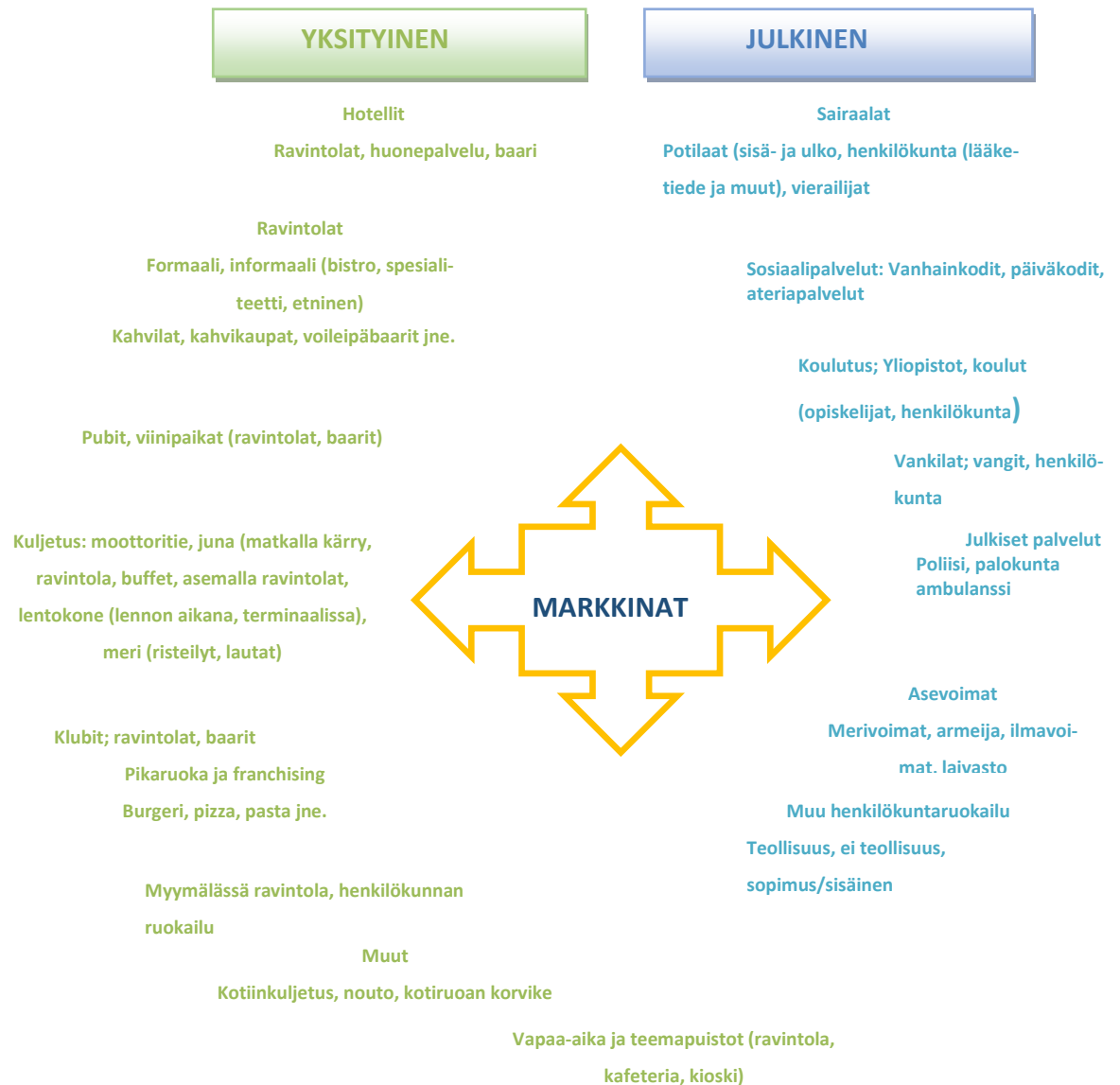
## 4.2 Ravitsemispalvelut toimintaympäristönä

Ruokien, juomien ja yösijan tarjoamiseen liittyy suuri käsiteviidakko. On epäselvyyttä alojen rajoista ja toisaalta niiden limittymisestä. Seuraavassa käsitellään ravitsemisalaa ja siihen liittyviä käsitteitä tietääksemme mistä tässä työssä puhutaan. Ensinnäkin on olemassa sekaannusta siitä, mitä ruokapalveluala oikeastaan on ja ketä se edustaa. Näin on siitakin huolimatta, että se on monissa maissa yksi suurimmista aloista. Sen voi kuvata kansainväliseksi, vaihtelevaksi alaksi, joka sisältää erilaisia ruokaa ja juomaa tarjoavia toimipaikkoja niitä haluaville. Tämä voi olla tai ei olla liiketoiminnan ensisijainen tavoite. Lisäksi se on vaikea määritellä, sillä se on vaihteleva luonteeltaan erilaisilla sisäsyntyisillä asioilla, joista jotkin ovat omalaatuista alalle itselleen. Se on kansainvälinen ala, ja vaikka meihin ei suoraan vaikuta mitä toisella mantereella tapahtuu, pitäisi kuitenkin olla perillä mitä tapahtuu. (Edwards 2009, 1-3.)

Ruokapalvelu teollisuus (*foodservice industry*) on laaja ja monimuotoinen. Luokittelujärjestelmiä alalle on olemassa, mutta ne ovat usein epäsopivia toistensa kanssa. (Barrows ja Vieira 2012, 2.) Ruokapalveluiden (*food service*) käsitettä on käytetty kuvaamaan kaikenkattavia julkisia ja yksityisiä ruoan myyntipaikkoja (Barrows, Powers, ja Reynold 2012, 69). Mullins (2001, 13) puolestaan käyttää käsitettä *hospitality industry* ja jakaa sen kahteen sektoriin; kaupalliseen ja teolliseen ja julkisiin palveluihin.

Majoitus- ja ravitsemisalan sekä cateringin (*hospitality and catering industry*) voidaan katsoa kattavan laajasti kaiken ikäisten ja tyylisten ihmisten ravitsemisen, jossa on myös tarjolla tarpeen mukaan majoitusta ja ylläpitoa (Jones ja Newton 1997, 1.) Hospitality-alan voi katsoa laajimmillaan käsittävän matkailua ja kapeimmillaan ruoka- ja juomatarjoilua sekä majoituspalvelua kaupallisesti. Käsite on laajenemassa. (Mikkonen ja Mertanen 2013, 3.)

Randen (1996, 28) mukaan palvelu on tärkeä osa ruokapalveluita ja merkitys toimialalla näkyy jo nimestä. Kuvio 7 (Edwards 2009, 3 suomennettuna ja mukaellen) antaa kuvan alan laajuudesta.



KUVIO 7. Ruokapalvelun monimuotoisuus.

Ruokapalvelualan käsitteen voi jakaa eri aloihin. Majoitus- ja ravitsemisalan käsitteen voi katsoa olevan laajempi kuin hotelli- ja ravintola-ala. Taas catering on laajempi käsite kuin ravintola-ala ja lähellä suomalaista ravitsemispalvelun ja ravitsemisalan käsitettä. Ravitsemisalan käsitteestä on kuitenkin käytetty väärin ilmaisua ravitsemusala. Ravitsemisliikkeen on määritetty tarkoittamaan yritystä, joka ansioita saadakseen myy ravintoa, joka puolestaan vaikuttaa ravitsemustilaan. (Hallamaa, Karhu

ja Viljanen 1997, 53.) Hotelli- ja ravintola-alan käsitettä käytetään yleisesti puhuttaessa yrityksistä, jotka tarjoavat yleisölle majoitus- ja ravintolapalveluista ansiotarkoituksessa. Majoitus- ja ravintola-alan-käsitteen voi määritellä laajemmin, sillä siihen kuuluu muukin majoitus- ja ravitsemistoiminta kuin pelkästään palvelut hotelleissa ja ravintoloissa. (Heikkilä ja Viljanen 2000, 52.)

Ravintola käsitteenä sisältää Barrowsin, Powersin ja Reynoldsin (2012,68, 73) mukaan paljon erilaisia ruokapalveluita toimintoja. Niitä voidaan kuitenkin edellä mainitun mukaisesti jakaa tarjoamispaikkojen ja aktiviteettien mukaan. Barrown ym. ovat tehneet mielenkiintoisen jaon jakaessaan ravintolat sen mukaan mihin tarpeeseen ne vastaavat. Ruokailu (dining market) markkinat vastaavat sosiaalisiin tarpeisiin, kun taas syömis (eating market) markkinat viittaavat biologisiin tarpeisiin. Ravintolan perimmäiseksi tarkoitukseksi voi määritellä Joe Baumin mukaan syömisestä toiminnon muuttamisen joksikin sivistyneemmäksi ja suuremmaksi. Tältä pohjalta ravintolat täydentävät sekä sosiaalisia että biologisia tarpeita. (Mts.73).

## **5 Tutkimuksen toteutus**

### **5.1 Opinnäytetyön tavoite**

Henkilöstöpalveluyrityksen ja asiakasyrityksen välisellä sopimuksella vuokratyöntekijän osaamista ostetaan ja myydään. Liiketoiminnan keskiössä on tällöin osaaminen. Osaamisen tarjonnan ja kysynnän kohtaamisessa olennaista on, miten osaaminen tunnistetaan ja kuka sen tekee, sillä osaamista on tunnistamassa kaksi osapuolta. Yrity maailma kehittyy ja osaamistarpeet sen myötä. Siksi myös vuokratyöntekijän osaamista pitäisi kehittää yrityselämän vuoksi, työntekijän itsensä vuoksi sekä sen vuoksi, että tämä vaihdanta pysyisi kilpailukykyisenä. Näiden ajatusten pohjalta syntyi opinnäytetyön aihe, joka on opinnäytetyöntekijälle henkilökohtaisesti kiinnostava. Opinnäytetyön tekijälle tämän tutkimuksen aiheen merkitys muodostui omissa ko-

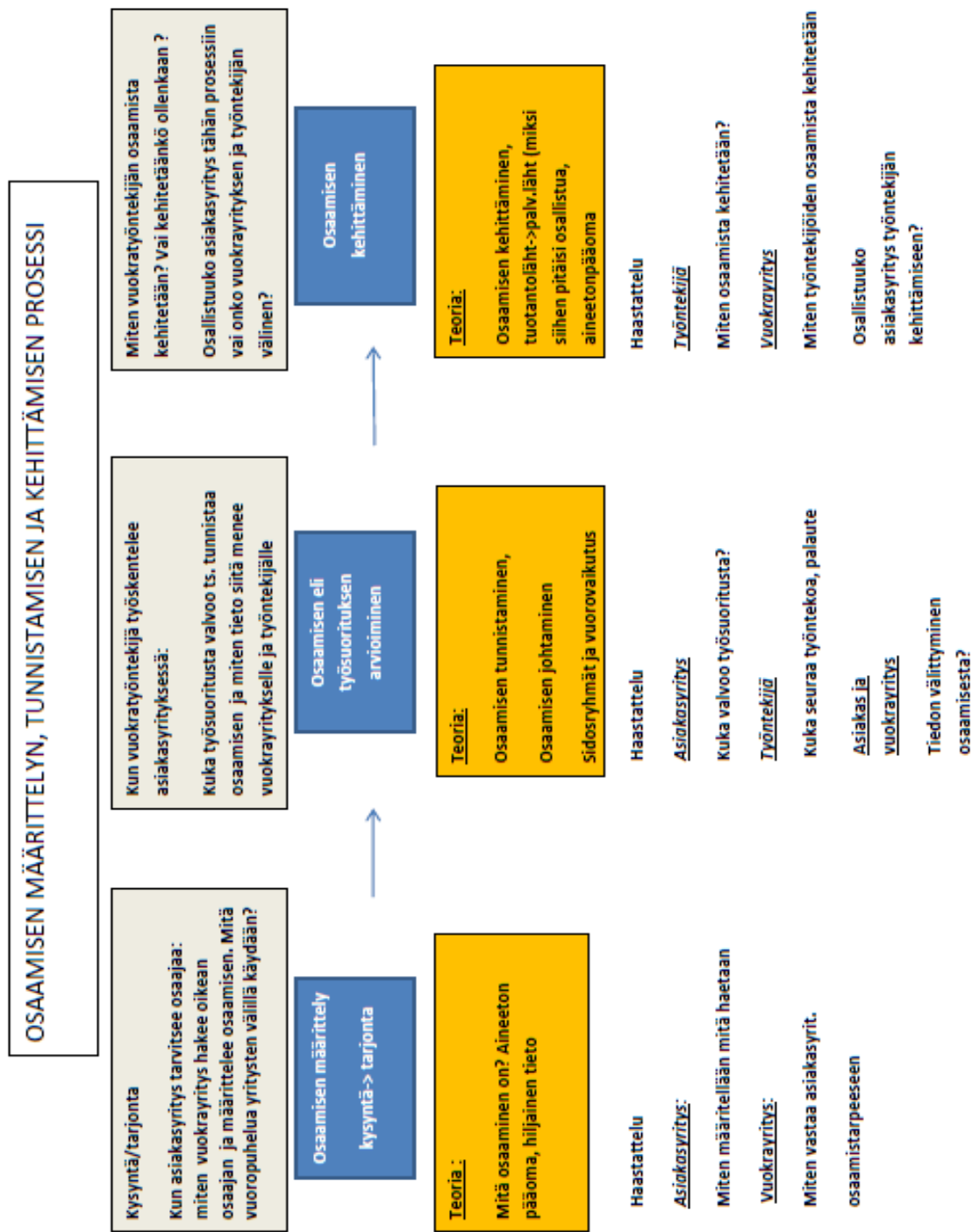
kemuksissa vuokratyöntekijänä sekä sen jälkeen henkilöstöpalveluyrityksen asiakasvastaavana.

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoite oli selvittää vuokratyöntekijän osaamista ravitsemisalalla. Tutkimuksessa haettiin vastauksia kysymyksiin, miten vuokratyöntekijän osaaminen tunnistetaan, kuka tätä osaamista tunnistaa, miten osaamista kehitetään ja kuka tätä osaamista kehittää. Vastauksia etsittiin haastatteluilla ja kyselyillä vuokratyöntekijöitä ravitsemisalalle välittäviltä henkilöstöpalveluyrityksiltä, ravitsemisalan organisaatioilta ja ravitsemisalan vuokratyöntekijöiltä. Tavoitteena oli myös saada vastausten kautta osaamisen kehittämistarpeita asiakasyritysten ja vuokratyöntekijän näkökulmasta.

Vuokratyöntekijät ovat yksi asiakasyritykseen ja henkilöstöpalveluyritykseen vaikuttavista sidosryhmistä. Merkitys on liiketoiminnallinen, mutta vuokratyöntekijät ovat myös aineettomassa muodossa olevaa pääomaa. Sen vuoksi onkin olennaista selvittää miten tämä joustava ja tilapäinen osaaminen tunnistetaan, sillä kaikkien työntekijöiden osaaminen vaikuttaa liiketoimintaan. Osaamista vuokrattaessa yritysten välillä vaaditaan vuorovaikutusta, sillä molemmat yritykset ovat osaamista tunnistamassa. Tämä toteutuu palvelulähtöisesti, jossa molemmat luovat palvelun arvon. Osaamisen kehittämisellä osaamisen arvoa kasvatetaan, mutta tulisi nähdä myös yritysten kehittämisen mahdollisuus. Tässä työssä toimintaympäristönä on ravitsemisala, johon liittyvät osaamisen ominaispiirteet esitettiin. Tutkimuksen taustalla olevan teorian sekä selvitettävien asioiden luonteen vuoksi tutkimus on laadullinen.

Tutkimuksen pohjana oleva teoria käsittelee osaamisesta koostuvaa aineetonta pääomaa ja osaamisen määrittelyä. Teoriaosuudessa käsitellään sidosryhmä- ja palvelulähtöisyyttä osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen edellytyksenä. Taustalla on ajatus, että vuokratyöntekijän osaamisen liiketoiminnan vaihdantana tulisi olla palvelulähtöisesti tunnistettua ja kehitettyä tuotantolähtöisyyden sijaan. Se taas edellyttää avointa sidosryhmävuorovaikutteisuutta. Kuviossa 8 on esitettyä tutkimussuunnitelmaa.





KUVIO 8. Tutkimussuunnitelma.

## 5.2 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vuokratyöntekijän osaamista ravitsemisalalla. Tutkimuksessa haettiin vastauksia kysymyksiin, miten vuokratyöntekijän osaaminen tunnustetaan, kuka tätä osaamista tunnistaa, miten osaamista kehitetään ja kuka tätä osaamista kehittää. Tähän opinnäytetyöhön soveltui parhaiten laadullinen tutkimus. Tutkimus täyttää laadullisen tutkimuksen kriteerit. Laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on ilmeinen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 17) ja opinnäytetyön teoriaosuus johdatteli aiheeseen. Teoriaosuudessa on kuvattu tutkimuksen viitekehys, jonka kautta muodostuu käsitteiden välinen yhteys. Viitekehys on muodostunut kahdesta osasta eli se mitä ilmiöstä jo tiedetään sekä ohjaavasta metodologiasta (mts.8). Viitekehysten mukaisesti tämän työn teoriaosuuden käsitteitä on käytetty tutkimusosuudessa.

Metodeilla tarkoitetaan tutkijoiden käyttämiä tekniikoita. Ne voivat toimia tiedonkeruun instrumentteina, voivat viitata analysoinnissa käytettyihin työkaluihin tai ne voivat viitata tutkimusprosessin näkökulmiin. (Bryman 2008, 2.) Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä on Tuomen ja Sarajärven (2002, 73) mukaan haastattelu, havainnointi, kysely ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan myös käyttää määrällisessä tutkimuksessa. Tässä työssä aineistonkeruumenetelmänä on haastattelu ja kysely. Sekä haastattelussa että kyselyssä käytettiin avoimia kysymyksiä, jotka annettiin tutkittaville tiedoksi etukäteen. Tutkittavat saivat itse valita aineistonkeruumenetelmän heille luontevimmalla tavalla. Esimerkiksi Alasuutarin (1993, 19) mukaan haastattelutekniikat ovat enemmänkin tapauskohtaisia, jossa strukturoituneisuus vaihtelee tarpeen mukaan. Tuomen ja Sarajärven (2002, 75) mukaan kysely ja haastattelu eivät ole täysin synonyymisiä, mutta ei myöskään ole jyrkästi erotettavissa. Yksi ero heidän mukaansa on se, että kyselyssä täytetään lomake itse, kun taas haastattelussa haastattelija merkitsee suulliset vastaukset muistiin. Haastattelussa vastataan siis heidän mukaansa suullisesti ja kyselyssä kirjallisesti. Eroksi he täsmentävät tiedonantajan toiminnan.

Tässä tutkimuksessa vastauksia etsittiin haastattelulla ja kyselyllä ravitsemisalan vuokratyöntekijöitä välittäviltä henkilöstöpalveluyrityksiltä, ravitsemisalan organisaatioilta ja ravitsemisalan vuokratyöntekijöiltä. Vastauksia saatiin seitsemältä (7) henkilöstöpalveluyrityksen edustajalta, kuudelta (6) ravitsemisalan organisaation edustajalta ja kahdeksalta (8) ravitsemisalan vuokratyöntekijältä. Kuudelta henkilöstöpalveluiden edustajilta vastaukset saatiin puhelinhaastattelulla ja yhdeltä henkilöstöpalveluedustajalta kirjekyselyllä. Asiakasyrityksistä kolmea haastateltiin puhelimitse ja kolme vastasi kirjekyselyyn. Yhdelle kirjekyselyyn vastanneesta tehtiin puhelinhaastattelulla täsmennyksiä. Vuokratyöntekijöistä kahdelle tehtiin puhelinhaastattelu ja kuusi vastasi kirjekyselyyn. Yhteenkoottuna tutkimusaineisto koostuu yhdestätoista (11) puhelinhaastattelusta sekä kymmenestä (10) kirjekyselystä. Puhelinhaastattelut muutettiin tekstitiedostoksi käsittelyä varten.

Haastattelun etuna on joustavuus. Haastattelussa on mahdollisuus toistaa, selventää ja käydä keskustelua. Tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa, jonka vuoksi haastattelukysymykset tulisi antaa jo etukäteen katsottavaksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.) Tässä työssä tutkimusjoukkoa lähestyttiin sähköpostilla, jossa oli informointi tutkimuksesta. Esimerkiksi Kuula (2006, 120) näkee informoinnilla olennaisen osan suunnittelusta. Tässä työssä informoinnissa oli informaatioteksti, jossa kerrottiin tekijä ja oppilaitos, tutkimuksen tarkoitus ja aikataulu sekä käsiteltävät kysymykset. Lisäksi kerrottiin aineiston käsittelytavasta nimettömästi ja luotettavasti. Lisäksi haastattelujen aikana kerrottiin opinnäytetyön tulevista vaiheista. Tämän jälkeen tutkimukseen suostuneet saivat kysymykset etukäteen (Liite 1-4) sähköpostiliitteenä. Eettisten perustelujen vuoksi tulisi kertoa mitä aihetta haastattelu koskee. Tässä tutkimuksessa kohdehenkilöt saivat tietää mitä tutkitaan ja mitkä ovat käsiteltävät kysymykset.

Tutkimusmenetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu sekä puolistrukturoitu lomakehaastattelu. Tarkoituksena oli haastattelujen kautta saada tietoa ravitsemisalan vuokratyöntekijöiden osaamisen tunnistamisesta ja kehittamisestä. Näkökulmina ovat henkilöstöpalveluyrityksen, asiakasyrityksen ja työntekijän näkökulma. Henkilöstöpalveluyrityksiä toimii vakiintuneesti Henkilöstöpalveluyritysten liiton (HPL) mu-

kaan noin 500 yritystä. Tässä tutkimuksessa haastateltiin seitsemää ravitsemisalalle työntekijöitä vuokraavia Pirkanmaalaisia henkilöstöpalveluyrityksiä. Syksy tuntui olevan hyvin kiireistä aikaa henkilöstöpalveluyrityksille, joten haastattelut oli mahdollista tehdä joko henkilökohtaisesti tai puhelinhaastatteluna. Henkilöstöpalveluyrityksille toimitettiin sähköpostiliitteenä tutkimuskirje, joka pyydettiin välittämään ravitsemisalan vuokratyöntekijöille sekä asiakasyrityksille. Heillä oli mahdollisuus ilmoittaa yhteystietonsa haastattelua varten tai täyttää avoimet kysymykset. Palautusohje oli suoraan tutkimuksen tekijälle. Vaikka henkilöstöpalveluyritys toimitti kyselyn valitsemallaan kriteereillä, ei tutkimuskysymyksissä ollut sellaista joko aiheuttaisi eroa keneltä vastauksia kannattaa kysyä ja keneltä ei.

Henkilöstöpalveluyritysten kautta tavoitettiin pari työntekijää, joten opinnäytetyön tekijä käytti omia kanavia. Kysymykset vuokratyöntekijöille olivat suomeksi ja englanniksi. Vuokratyöntekijöitä tavoitettiin 8. He edustavat ravitsemisalan eri toimintaympäristöjä. Kylmän (2008, 114) mukaan pieni osallistujamäärä saattaa tuoda epäilyksiä tieteellisestä pätevyydestä, mutta laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole heidän mukaansa (myös Tuomi ja Sarajärvi 2002, 8) pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin. Tarkoituksena on Kylmän (2008, 114) mukaan rikas kontekstisidonnainen tieto ja Tuomen ja Sarajärven (2002, 87) mukaan ilmiön tai tapahtuman kuvaus, toiminnan ymmärtäminen tai teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle. Tällöin olennaista on heidän mukaansa laadulliseen tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tieto tai kokemus tutkittavasta ilmiöstä, jolloin valinta ei tule olla satunnaista vaan harkittua. Lisäksi Kylmä (2008, 115) huomauttaa, että aina ei pystytä määrittämään etukäteen osallistuvien määrää.

Pirkanmaalaisia ravitsemisalan yrityksiä valittiin satunnaisesti, kuitenkin edustamaan monipuolisesti ravitsemisalaa. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät pienet yritykset, kuten kahvilat ja pikaruokapaikat. Yrityksille lähetettiin sähköpostitse tieto tutkimuksesta ja kysyttiin halukkuus osallistua tutkimukseen. Lisäksi opinnäytetyön tekijä käytti omia verkostojaan hyödyksi. Ravitsemisalan yrityksissä työskentely on hektistä ja ennakoimatonta, joten vastausten saamiseksi yrityksillä oli mahdollisuus hen-

kilökohtaiseen haastatteluun, puhelinhaastatteluun tai kyselyn täyttämiseen. Asiakasyrityksiä tavoitettiin seitsemän, jotka edustavat ravitsemisalaa monipuolisesti.

Äänitetyt puhelinhaastattelut litteroitiin. Vastausten tarkoituksenmukaisuuden ja aineiston käsittelyn vuoksi kysymykset jaettiin osaamisen tunnistamiseen ja osaamisen kehittämiseen (Liite 5 ja Liite 6). Tuloksissa kysymykset ja vastaukset eritellään kunkin näkökulman, henkilöstöpalveluyrityksen, asiakasyrityksen ja vuokratyöntekijän näkökulmasta kysymyksittäin. Tutkimuksen tuloksen aineistoa on analysoitu teemojen mukaisesti. Sisällön analyysi on metodi ja väljä teoreettinen kehys. Olen-  
naista on ilmiön tarkka raja-  
aus, josta kerrotaan kaikki mitä irti saa. Siinä tarkoitus on sisällön *sanallinen* kuvaus. Haasteena saattaa olla vastausten myötä syntyneet uudet asiat tutkijalle, joita olisi mielenkiintoista tutkia. Tutkimuksen kiinnostuksenkohde näkyy tarkoituksessa, tutkimusongelmassa tai tutkimustehtävässä. Näiden tulisi olla linjassa kiinnostuksen kohteen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95, 107.) Pohdin-  
nassa mietitään eri lähestymistapoja vuokratyöntekijän osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen merkitykseen.

### 5.3 Tulokset

Tutkimuksen avoimet kysymykset on jaettu osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen teemoihin. Teemoihin liittyvät kysymykset on osoitettu henkilöstöpalveluyritykselle, asiakasyritykselle ja vuokratyöntekijälle, jotka on esitetty liitteissä 1-4. Vastaajille on annettu symbolit sattumanvaraisesti. Henkilöstöpalveluyritysten edustajien vastauksia kuvaavat symbolit HP1-HP7. Asiakasyritysten edustajien vastauksia kuvaavat symbolit AY1-AY6. Vuokratyöntekijöitä kuvaavat symbolit VT1-VT8. Vastauksista on tehty tutkimuskysymyksiin vastaavat havainnollistavat kuviot luvussa 5.3.4 Lisäksi vastauksista on koottu osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen käsitteistö (liitteet 7 ja 8), josta voi havaita käytäntöjen kokonaisuus sekä vuokratyöalan ja ravitsemisalan ominaispiirteet osaamisympäristönä.

### 5.3.1 Henkilöstöpalveluyritysten näkökulma

#### Osaamisen kartoittaminen

Henkilöstöpalveluyrityksiltä kysyttiin miten työntekijän osaaminen kartoitetaan. Henkilöstöpalveluyrityksissä oli osaamisen kartoittamisessa eri käytäntöjä. Työntekijöillä oli mahdollisuus kirjata tietonsa rekisteriin, jonka jälkeen kutsuttiin haastatteluu. Osassa henkilöstöpalveluyrityksiä käytäntönä oli hakemusten jälkeen puhelinhaastattelu, jossa osa taidoista kartoitettiin. Tämän lisäksi muutamassa henkilöstöpalveluyrityksessä soitettiin suosituspuheluita ja kysyttiin entisten esimiesten mielipiteitä esimerkiksi itsenäisyydestä ja ammattitaidosta, jota ihmisen on vaikea itse arvioida. Eräällä henkilöstövuokrausyrityksen edustajalla oli joissakin tapauksissa mahdollisuus seurata työkohteessa osaamista ja nähdä osaaminen käytännössä. Tämä oli hänen mielestään tärkeää, sillä hänen mukaansa ihmiset eivät aina osaa arvioida omaa osaamistaan realistisesti, joka sitten näkyy käytännössä. Eräs haastateltava koki todellisen osaamisen näkyvän vasta työvuorossa: *työntekijä pitää haastatella niin hyvin ja kysyä minkälaisissa paikoissa ollut mitä hän on siellä tehnyt, niin siitä pitää ammattilaisrekrytoijan pystyä löytämään semmonen et missä vastaavissa paikoissa hän sitten voi ammattitaitoonsa antaa käyttöön* (HP3).

Osaamisen määrittely meni erään haastateltavan mukaan rekrytointiprosessin mukaisesti eli CV ja työtodistus katsotaan, haastatellaan ja referenssit tarkastetaan. Lisäksi heillä on erilaisia testausmenetelmiä, kompetenssitestauksia ja, soveltuvuusarviointeja ja kyky testejä. Menetelmän valinta riippui tehtävästä. Mutta todellisen osaamisen hän koki näkyvän työvuorossa: *työntekijä pitää haastatella niin hyvin ja kysyä minkälaisissa paikoissa ollut mitä hän on siellä tehnyt, niin siitä pitää ammattilaisrekrytoijan pystyä löytämään semmonen et missä vastaavissa paikoissa hän sitten voi ammattitaitoonsa antaa käyttöön.* (HP 3.) Vastauksissa tuli esiin myös vaihe ennen työnhakijoiden hakua, sillä HP 4:n mukaan rekrytointitoimeksianto seuraa osaamisen määrittely ja työpaikkailmoitus. Tulleet hakemukset käydään läpi ja pidetään puhelinhaastattelu. Siinä he tarkistivat esimerkiksi tietyn kielen taidon kyseisillä

kielillä olevilla kysymyksillä. Tämän jälkeen he kutsuivat haastatteluun ja soittivat edellisiin työpaikkoihin ja suosittelijoille.

Osaamisen määrittelyssä tuli esiin työntekijöiden oma toiminta, esimerkiksi HP 5:n mukaan työntekijät täyttivät tietonsa rekisteriin, jonka jälkeen he ovat puhelinyhteydessä ja kyselevät lisää. Tämän jälkeen heillä on henkilökohtainen haastattelu. Vastauksissa korostui CV:n merkitys ja HP 6:n mukaan henkilön lähetettyä hakemus CV kartoitetaan ja mitä CV ja hakemus pitää sisällään. Näiden perusteella henkilö pyydetään haastatteluun, mikäli koetaan potentiaalisesti tehtävään. Haastattelun perusteella he kartoittivat pitkälle mitä osaamista ihmisen tausta sisältää. Myös HP 7:n mukaan käytäntönä oli, että hakija lähettää hakemuksen, jossa kertoo aikaisemmasta koulutuksesta ja kokemuksesta. Kaikki taustat tarkistetaan heillä, myös aikaisemmat työnantajat.

### **Osaamisen kriteerit**

Henkilöstöpalveluyrityksiltä kysyttiin kriteereitä, jolla oikea henkilö tehtävään haetaan, kun asiakasyritys tarvitsee osaaja. Henkilöstöpalveluyritysten vastauksissa tuli useassa tapauksessa esille henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys työntekijää ravitsemispalveluihin haettaessa. Vastauksissa tuli ilmi myös henkilöstöpalveluedustajan oma alan ammattitaito osaajan määrittelyssä. Toisaalta oikean henkilön hakeneminen edellytti asiakasyritykseen huolella tutustumista, jonka perusteella katsottiin yritykseen soveltuva henkilö. He kokivat tehtävään katsoa kompetenssit kuntoon, jonka mukaan henkilön pitäisi pärjätä tehtävässään. Lisäksi eräässä vastauksessa korostettiin asiakkaan velvollisuutta kertoa mitä osaamista tehtävään vaaditaan. Tämän jälkeen henkilöstöpalveluyritys pyrkii löytämään tekijän, mutta myös kertoa mikäli henkilössä on puutteita. Hänen mukaansa korostui asiakkaan maailman tutustuminen huolella. Lisäksi asiakkaan kanssa käytiin läpi kriteereitä mistä voi joustaa enemmän tai vähemmän. Vastauksissa korostui kriteerinä asiakkaan vaatimukset ja toiveet, mutta vastauksista kävi myös ilmi, että aina asiakas ei itse tiedä mitä haluaa.

Henkilöä haettaessa korostuivat henkilökohtaiset ominaisuudet, kompetenssit ja kokemus. Myös asiakasyritysten vastuuta osaamistarpeen määrittelyssä korostettiin sekä henkilöstöpalveluyrityksessä rekrytoivan ammattitaitoa. Esimerkiksi HP1 kertoi korostuvan vuokratyöntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ”*haetaan siistiä, fiksua persoonaa, ei tarvi välttämättä olla valmis ammattilainen et kehityskelpoinen on ok*”. Äärettömän tärkeinä asioina korostuivat persoona ja hyvä käytös. Muina tärkeinä ominaisuuksina korostuivat oppimiskyky ja yhteistyötaito työyhteisössä ja toimeksi-  
antajan kanssa. Haastateltava kuitenkin korosti vankkaa kokemusta ravintoloissa missä tehdään satoja lounaita. Lisäksi esille tuli henkilöstöpalveluedustajan ammat-  
titaito ja HP2 painottikin henkilöä haettaessa korostuvan henkilöstöpalveluedustajan oma ammattitaito katsoa oikeanlaista henkilöä tiettyyn tehtävään soveltuvaksi. Haastateltavalla oli pitkä kokemus alalta erilaisista tehtävistä, joten hän koki alan ammattitaidon ohjaavan henkilövalintaa.

Kolmannessa haastattelussa kompetenssien katsottiin olevan tärkeimpiä soveltuvuu-  
den pohjalla olevaksi. Haastateltava kertoi, että heillä käydään tarkkaan läpi asiak-  
kaan kanssa minkälainen keittiö, paljonko asiakkaita, minkälaista ruokaa paikassa  
tehdään: *sitä kautta ku me tiedetään esim. reseptiikkaa ja näin, ni me pystytään niit-  
ten perusteella katsomaan et minkälainen työntekijä sinne olis soveltuva et tietytsi  
ihan sellast hienosäätöä voi olla sitten kun on löytyny kompetensseiltaan sopiva hen-  
kilö. Et sit voidaan punnita kuka siihen työyhteisöön sattuis parhaiten sopimaan tai  
sitten esimerkiks että pystyykö tekeen minkälaista määräaika vai haluaako tois-  
taiseksi voimassa, et siinä sitten kokonaisuutta punnitaan et kuka siihen on paras  
kandi, Asiakashan usein sitten valitsee sitten näistä vaihtoehdosta sitten itsellensä  
parhaiten sopivan, mut meidän tehtävä on kattoo ne kompetenssit kuntoon että  
meidän kokemuksen mukaan henkilön pitäisi pärjätä siinä.*(HP3).

Vastauksissa tuli esille myös työsuojelun käsite. HP 4:n mielestä työsuojelua ajatellen  
henkilöstöpalveluyrityksen vastuulla on rekrytoida oikea henkilö oikeaan tehtävään.  
Hän näki tässä asiakkaan velvollisuuden kertoa tarkkaan mitä osaamista tarvitaan ja



myös henkilöstöpalveluyrityksen velvollisuuden kertoa mahdolliset puutteet työturvallisuuden takia. Sen jälkeen kun asiakkaalta on selvitetty tarkkaan osaamistarve, he käyvät vielä läpi mikä on ehdotonta osaamista ja mikä on etuna työhön kiinnittymisessä. Ravitsemisalalla asiakkaan toimintaympäristöä kartoittamalla selvitetään osaamistarpeet: *et yritetään mahdollisimman et tiedetään minkä tyyppiseen paikkaan on menossa ja ihan sama keittiön puolella, et onks se niinku minkä tyyppistä ruokaa, miten alusta asti ne valmistaa ite ruoat, onks siellä minkälainen reseptiikka käytössä et yritetään päästä tosi lähelle et tiedetään et mikä se maailma on mihin me rekrytoidaan.* (HP 4.)

Asiakkaiden toiveet koettiin tärkeänä ja HP 5 kirjoittikin ykköskriteerinä olevan asiakkaan vaatimukset ja toiveet, jonka jälkeen etsitään niitä vastaavia henkilöitä. Useamman löytyessä asiakas osallistuu oikean henkilön valintaan. HP 6 kertoi, että he käyvät ensin tapaamassa asiakasyrityksen edustajia. Lisäksi heillä oli vakioasiakkaita: *toki meil on myös niinku vakiasiakkaita ketä me nyt sit ei joka toimeksiannon puitteissa erikseen käydä jututtamassa, mutta he aika seikkaperäisesti meidän pyyntöjen mukaan yleensä kertoo sen, että minkälaisen henkilön he haluavat ja siitä me sit lähetään speksaamaan sitä. Joskushan asiakasyritykseltä ei oikeen saa semmosta irti, et mitä he oikeesti haluaa, mutta se ehkä on sitten sitä meidän ammattitaitoo et me yritetään sieltä vaan kaivaa ja esitellä heille sitten meidän mielestä potentiaalisia hakijoita, jos he sit vaikka näitä hakijoita kommentoi et ei tommosta et sit sieltä kautta lähetään etsiin niitä oikeita tyyppejä.* Ravitsemisalalla haastateltava kertoi mielestään henkilökohtaisten ominaisuuksien korostuvan: *et kuitenkin pitää olla semmonen ulos tämmönen sosiaalinen tyyppi joka tulee ihmisten kans toimeen et vaikka sul ois sit se koulutus siellä taustalla mutta et saa sanaa suustas ni et työn ettiminen saattaa olla huomattavasti hankalampaa tai valikoituminen työntekijäksi.* HP 7:n mukaan käydään tapauskohtaisesti asiakkaan kanssa läpi mitä kriteereitä heillä on, mistä mahdollisesti voidaan joustaa enemmän ja mistä vähemmän ja sen mukaan tehdään esityksiä siitä että mikä henkilöstöpalveluyrityksen näkemyksen mukaan osuu parhaiten näihin määriteltyihin kriteereihin.

## **Palaute osaamisesta**

Tutkimuksessa selvitettiin eri näkökulmista miten palautetta osaamisesta annetaan, saadaan ja mitä vuorovaikutusta palautteesta käydään. Osaaminen tunnistautuu kaikille osapuolille, mikäli palautetta annetaan ja saadaan. Henkilöstöpalveluyrityksiltä kysyttiin saavatko he palautetta työntekijän osaamisesta asiakasyritykseltä. Henkilöstöpalveluyritysten mukaan palautteen saaminen vuokratyöntekijöiden osaamisesta vaihteli. Ensimmäisen henkilöstöpalveluyrityksen edustajan mukaan he saivat harvoin palautetta asiakasyritykseltä, paitsi jos jokin oli mennyt huonosti. Tämän vuoksi he itse soittivat asiakasyritykseen. Myös toinen haastateltava kertoi saavansa palautetta, mikäli jokin oli mennyt huonosti. Hänen mukaansa se, että halutaan sama työntekijä uudestaan, kertoo siitä että kaikki on mennyt hyvin. Kolmas henkilöstöpalveluedustaja kertoi saavansa ja kysyvänsä palautetta asiakasyritykseltä. Myös neljäs haastateltava kertoi saavansa palautetta. Hänen mukaansa palaute tulee nopeasti hyvin pärjäävistä ja huonosti pärjäävistä, mutta keskivertosuoriutujien perään joutuu kyselemään palautetta. Viidennen ja kuudennen haastateltavan mukaan palautetta saa ja kysytään. Seitsemäs haastateltava kertoi negatiivista palautetta tulevan nopeastikin. Nopea korjaava palaute oli hänen mielestään hyvä asia, jotta pystyy reagoimaan. Asiakasyritysten mielipide asiaan oli yhteneväinen eli he kaikki kertoivat, että palautetta annetaan.

Palautetta koettiin saatavan sekä hyvässä että huonossa. Esimerkiksi HP1 kertoi harvoin saavansa palautetta. Vasta silloin, jos jotain oli mennyt pieleen. Heidän käytännönään oli kuitenkin soittaa asiakasyritykseen kun työsuhde on kestänyt hetkeen aikaa ja tiedustella miten on mennyt. Eli palautetta sai kysyttäessä. Myös HP 2 kertoi, että palautetta sai vasta jos jotakin oli mennyt huonosti. Haastateltavan mukaan se, että halutaan sama työntekijä uudestaan, kertoo että kaikki on mennyt hyvin.

Kolmannessa haastattelussa HP 3 kertoi palautetta saavansa. Lisäksi he itse soittivat ensimmäisen työvuoron jälkeen asiakkaalle ja tiedustelivat kokemusta vuokratyöntekijästä ja jos haluaisivat antaa palautetta. Lisäksi he soittivat työntekijälle ja tieduste-

livat viihtyvyyttä ja tuntemuksia työpaikasta. Lisäksi myöhemmässä vaiheessa he kävivät kerran kuukaudessa asiakkaiden kanssa palaverissa, jossa keskustellaan työntekijöiden pärjäämisestä: *ja onko jotain niinku ruusut ja risut, jotka me käydään työntekijän kanssa sitten läpi noita kohtia, et voisit vähän parantaa tai noista sait tosi paljon kehuja ja toisteppäin, mutta sit täs kysytään työntekijältä et jos työntekijällä on jotain mitä se haluais vähä et siin työpaikkas vaik kehitettäis tai tehtäis toisin, ni sit me voidaan taas asiakasyrityksen kanssa käydä läpitte. Täähän on joskus helpompi meidän kautta käydä näitä, ku ihan suoraan face to face siä työpaikalla.* (HP3.)

Palautetta koettiin sekä saatavan että kysyttävän. Ensimmäisten työvuorojen jälkeen HP4:ssä oli tapana tiedustella miten työssä on mennyt ja pidemmässä työsuhteessa ennen koeaikaa ja koeaikana varmistetaan työn ja tekijän vastaavuus. Lisäksi he kysyivät työntekijältä riittävästä perehdytyksestä ja miten muuten on mennyt: *yleensä jotka pärjää ihan loistavasti tulee heti palaute tai ne jotka ei pärjää ollenkaan tulee heti palaute, mut sit ne keskiverto perussuoriutujista niin niistä joutuu aina välillä kyseleen palautteen perään.* Myös HP5 ja HP 6 kirjoittivat palautetta saavansa ja kysyvänsä. Myönteisen, kielteisen ja rakentavan palautteen perusteella pyrittiin kehittämään asiakassuhdetta paremmaksi. Negatiivinen palaute koettiin välittyvän nopeasti ja HP 7 kertoikin, että: *suomalaisessa työelämässä on aika pitkälle näin että positiivista on vaikeampi antaa tai ei osata ilmeisesti vastaanottaakki, mutta sitä vähemmän tulee että toki kyl meil on sellanen tilanne että kyllä sitäkin saadaan sanotaan nyt ihan päivittäin jostain päin Suomea jonkinnnäkönen positiivinenkin palaute jonkun kohdalla ja korjaavas palautteessa sitten toki ne tulee nopeesti ja niitä me nopeesti toivotaankin, että pystytään sitten reagoimaan.*

### **Palaute vuokratyöntekijöille**

Henkilöstöpalveluyrityksiltä kysyttiin osaamisesta palautteen antamista vuokratyöntekijälle. Käytännöt vaihtelivat negatiivisen ja positiivisen palautteen antamisessa. Ensimmäisen haastateltavan mukaan palautetta pyrittiin kertomaan, joskus sensuroiden. Toisen ja kolmannen haastateltavan mukaan palautetta annettiin. Myös neljäs haastateltava kertoi palautetta annettavan ja myös rohkaisi antamaan pa-

lautetta. Vakavasta korjaavasta palautteesta keskusteltiin ensin asiakasyrityksen kanssa. Viides haastateltava kertoi positiivista palautetta annettavan suoraan ja negatiivista kehitettävän rakentavaksi. Kuudennen haastateltavan mukaan palaute annettiin melkein aina. Hän kertoi kokevansa tärkeäksi sekä positiivisen että negatiivisen palautteen kehittymisen kannalta. Seitsemäs haastateltava kertoi, että palautetta annetaan aina ja palautteen luonteesta riippuen palaute annetaan henkilökohtaisesti.

Palautteen kertomisessa oli eri käytäntöjä. Käytäntönä oli esimerkiksi palautteesta kertominen joskus sensuroiden. Lähtökohtana haastateltava piti sitä, että vuokratyöntekijä tietää mitä hänestä ajatellaan. Myös kahdessa muussa henkilöstöpalveluyrityksessä käytäntönä oli kertoa palaute. Lisäksi eräs haastateltava kertoi, että heillä on kaksi kertaa vuodessa isommat mittaukset, laatututkimus, jossa yhtenä osa-alueena on työntekijöiden ammattitaito ja koulutukset. Lisäksi he tekivät kyselyitä myös työntekijöille.

Neljännessä haastattelussa HP4 kertoi, että palautetta annetaan ja kannustetaan asiakasyrityksiä tekemään niin. Mikäli korjaava palaute oli vakavaa, yritykset keskustelivat ensin keskenään. Lisäksi siihen vaikutti palautteen antajan suhde työntekijään:

*se niinku se työpaikan käyttäjäyrityksen esimiehen ja tän työntekijän suhde on mut jos se palaute tulee vähän niinku et jos on vähän etäisempi se työntekijä sanotaan et se tekee vaik aina eri vuoroo ku se esimies et ne ei niinku oikeestaan kohtaa siä kun nolla ja se tulee se palaute niinku vuoropäälliköitten kautta vaikka sille ravintolapäällikölle ni sit se aika usein voi tulla vaikka et se tulee meidän kautta tai tulee meille se soitto mut se vähä, mä en ehkä osaa yleistää sitä et se on vähä niinku tapaus ja paikka kohtaista.*

Palautetta oli joskus tapana muotoilla. Esimerkiksi HP5:n mukaan positiivinen palaute kerrottiin aina suoraan ja negatiivinen pyrittiin tapauskohtaisesti selvittämään ja miettimään palaute rakentavaksi. Palaute koettiin myös merkitykselliseksi kehittymisen kannalta, sillä esimerkiksi HP 6 kertoi kokevansa kaiken palautteen olevan tärkeää: *mut ainaki mä koen sen että yhtälailla onks se positiivinen palaute vai niin myös*

*semmonen kriittissävytteisempi palaute on tärkeä koska muutenhan sitten siinä työssä ei pääse kyllä kehittymään.* HP 7 kertoi, että palaute aina kerrotaan. Palautteen luonteesta riippuen työntekijä nähdään kasvotusten ja yhdessä mietitään millä tavalla homma korjataan.

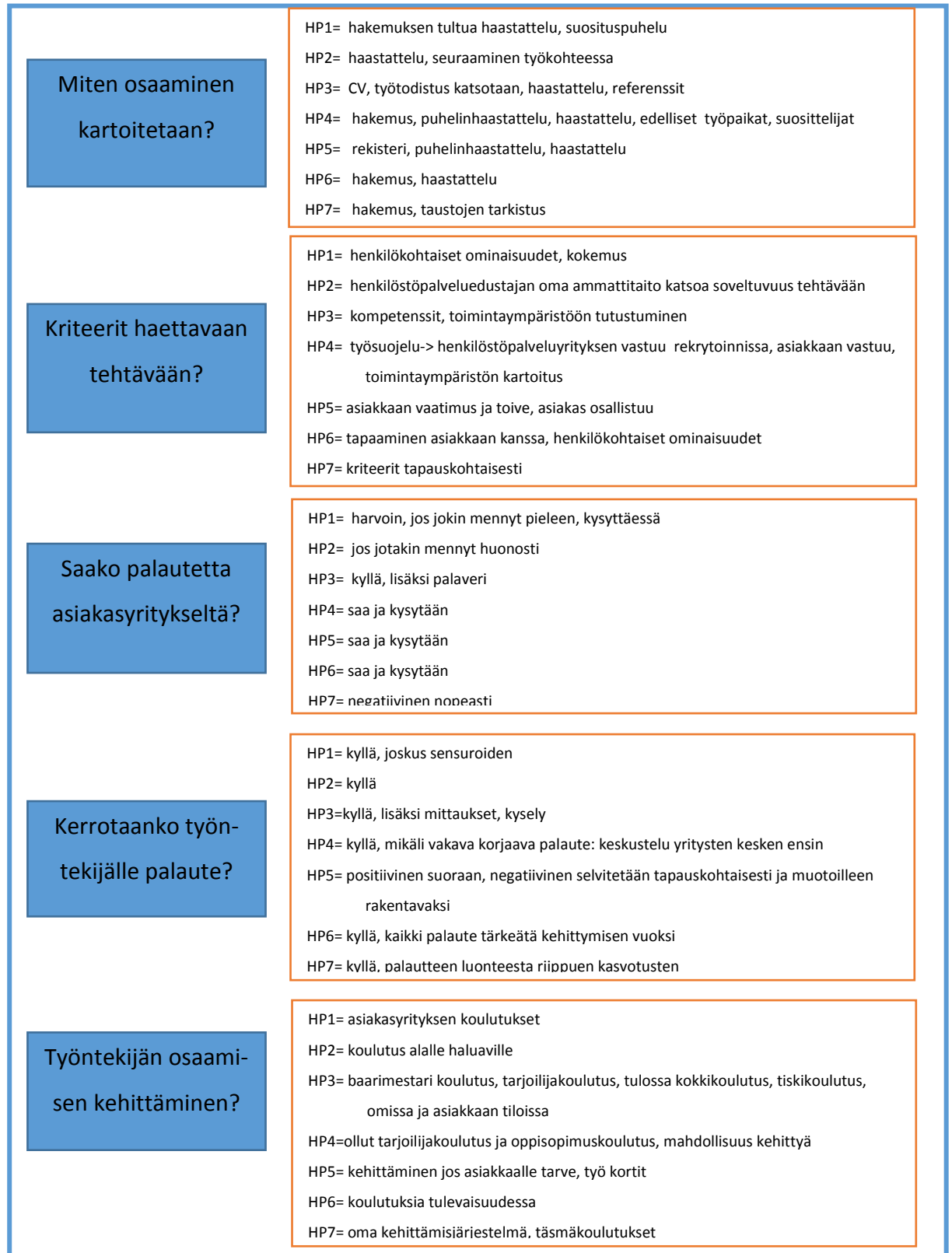
### **Osaamisen kehittäminen**

Henkilöstöpalveluyritysten edustajilta kysyttiin osaamisen kehittämisestä. Käytännöt vaihtelivat koulutuksista henkilöstöpalveluyrityksessä, koulutuksiin asiakasyrityksissä sekä siihen että niitä ei ollut. Esimerkiksi HP:1.n mukaan he pitivät hyvin vähän koulutuksia, mutta vuokratyöntekijät osallistuivat asiakasyrityksen mahdollisiin koulutuksiin. Vastauksissa tuli esiin myös tulevaisuuden suunnitelmia ja HP 2 kertoikin koulutusta olevan tulossa alalle haluaville. Hän kertoi, että olisi mukava istua työntekijöiden kanssa keskustelemaan asioista syvemmin, mutta ongelmana oli ajan puute. Vastauksista tuli esiin myös laaja koulutusten kirjo vuokratyöntekijöille ja HP3 kertoi, että heillä on esimerkiksi baarimestarikoulutuksia, tarjoilijakoulutuksia saliapulaisille ja tulossa kokkikoulutuksia keittiöapulaisille. Lisäksi heillä pyöri tiskikoulutukset koko ajan. Osa vuokratyöntekijöiden koulutuksista oli heidän omissa tiloissaan ja osa asiakasyrityksen tiloissa. Apukouluttajina heillä toimi pitkäaikaiset vuokratyöntekijät, niin että kun he ovat asiakasyrityksessä, niin he sanalla toimivat kouluttajina. Lisäksi heillä oli lisämyyntikoulutusta omalle väelle, mutta myös asiakasyrityksen omalle henkilökunnalle.

Kehittämisessä oli eroja myös työsuhteen kestossa. Esimerkiksi HP4 kertoi, että kehityskeskusteluita pidetään pidempiaikaisten työntekijöiden kanssa. Käytäntö ei ollut säännönmukainen. Koulutuksia heillä ei ollut nyt kovin paljoa, mutta aiemmin vuokratyöntekijöille oli ollut tarjoilijakoulutuksia ja oppisopimuskoulutuksia. Lisäksi he tarjosivat niitä ensimmäisenä olemassa oleville työntekijöille mahdollisuutena kehittyä esimerkiksi blokkarista tarjoiluun: *mikä nyt kenelläki on se motivaatio että halu kehittyä ni pyritään siihen et etitään niitä työmahdollisuuksia.* Toisaalta kehittämisen perusteena saattoi olla asiakkaan tarpeet ja HP 5 kirjoittikin osaamista kehitettävän, mikäli asiakasyrityksen kanssa yhdessä siihen nähtiin tarpeita. Ilman asiakasta he

eivät yleensä kouluttaneet. HP 6 kertoi, että vielä haastattelujen teko aikaan heillä ei ollut koulutuksia, sillä vuokratyöntekijät useimmiten osallistuvat asiakasyrityksessä oleviin koulutuksiin. Lisäksi hän kertoi heillä olevan niin monen eri alan tekijöitä, että eivät sen vuoksi ole lähteneet koulutuksiin. Kuitenkin heillä oli suunnitelmissa koulutuksien pitäminen tulevaisuudessa. HP 7 kertoi kenttäväelle olevan oma järjestelmä, joka keskittyy ihmisten eteenpäin viemiseen: *ei ole mitään nollasta ammattiin koulutusta, vaan enemmän kyse on jo alalla olevien ihmisten upgradeamisesta seuraavalle tasolle*. Lisäksi heillä oli tuotekoulutuksia, jotka olivat lisäarvona.

Osaamisen kehittämismenetelmät vaihtelivat koulutuksista tuote-esittelyihin. Joillakin kehittämismenetelmiä ei ollut. Esimerkiksi HP 1 kertoi, että ei ollut juurikaan sellaista käytäntöä, että työntekijä menisi kehittymisen vuoksi henkilöstöpalveluyritykseen. Kokonaisuudessaan hän kertoo, että: *kyl me pidetään aika aktiivisesti yhteyttä työntekijöihin ja totta kai annetaan palautetta mitä on tullu ja halutaan myös niiltä meidän toimeksiantajayrityksiltä et se on meille tosi tärkeätä et niissä homma toimii ja työntekijöitä kohdellaan hyvin joka paikassa et näin, et kyl sitä palautetta pyydetään, mut sellasta varsinaista kehityskeskustelujärjestelmää, sellasta systemaattista niin ei meillä sellasta kyllä ei oo*. HP 2:n mukaan sellaista ei ollut. Pari haastateltavaa oli jo vastannut tähän edellisen kysymyksen yhteydessä. Kehittämismenetelmistä tuli esiin kortit ja HP 5 kirjoittikin heidän kauttaan suoritettavan töissä tarvittavia kortteja. Myös tulevaisuutta pohdittiin ja HP6 kertoikin heille olevan tulossa henkilö, joka on erikoistunut erityyppisten koulutusten pitämiseen. Lisäksi seitsemännessä haastattelussa tuli esiin pienet täsmäkoulutukset, mutta jotka liittyivät haastateltavan mukaan yhteistyökumppanin tuote-esittelyyn, jossa esitellään joku tietty tuote tai uustuote. Ne olivat lisäarvona, mutta päähuomio oli omassa koulutustoiminnassa.



KUVIO 9. Henkilöstöpalveluyritysten näkökulmat kuviona.

### 5.3.2 Asiakasyritysten näkökulma

Tutkimukseen haastatellut asiakasyritykset edustivat ravitsemisalaa monipuolisesti. AY1, AY2 ja AY3 edustavat ravintola-alaa, AY4 ja AY5 julkista ruokapalvelua sekä AY 6 juhlapalveluyritystä. Haastateltavat toimivat esimiehinä. Asiakasyrityksille suunnatut kysymykset on esitetty liitteessä 2.

#### Osaamisen kriteerit

Ensimmäisessä kysymyksessä haettiin vastausta kriteereihin, jolla vuokratyöntekijää haetaan. Tutkimuksessa selvitettiin kysymysten avulla miten oikea henkilö haetaan tehtävään. Tehtävästä riippuen useassa ravintola-alan asiakasyrityksen vastauksessa korostui henkilökohtaiset ominaisuudet. Lisäksi henkilöä haettiin tilaisuuden ja työtehtävän mukaan. Henkilökohtaisista ominaisuuksista mainittiin ystävällisyys, iloisuus, kokemus ja ahkeruus. Henkilökohtaisten ominaisuuksien painottuminen vaihteli kuitenkin eri toimintaympäristöissä.

Vastauksissa tuli esiin työtehtävän ominaisuudet, henkilökohtaiset ominaisuudet ja tilaisuuden luonne. Ensimmäisen haastateltavan mukaan vuokratyöntekijää haettiin työtehtävän mukaan. Esimerkkinä hän mainitsi salipuolella tarvittavan anniskelupas-sia ja ruokaravintolassa kyseltävän a´la carte työkokemusta. Lisäksi henkilökohtaisista ominaisuuksista kysyttiin iloista ja innokasta työntekijää. Myös toisessa haastattelussa korostuivat henkilökohtaisia ominaisuuksia. He olivat antaneet henkilöstövuokrausyritykselle ohjeet toivotusta ”tyypistä” eli ominaisuuksista ja osaamisesta. He painottivat henkilökohtaisia ominaisuuksia, sillä heillä kaikki koulutetaan talon tavoille ja toimintaympäristöön kuitenkin. Vastauksissa tuli esiin erityyppiset tilaisuudet ja AY3:n mukaan osaamista haettiin tilaisuuden luonteen mukaan. Joissakin tilaisuuksissa ei tarvinnut niin paljon taitoa, mutta toisissa taas fine dining tasoa. AY4 kertoi, heillä aiemmin olleen tiukemmat kriteerit, kuten ohjelmisto-osaaminen. Näistä oli kuitenkin luovuttu, sillä se vaikutti henkilöstön saatavuuteen. Hänen mukaansa ruokapalvelutyöntekijöiden kohdalla vahvalla kokemuspohjalla ei koulutusta tarvita. Vastauksissa korostuivat perustaidot, mutta myös työelämätaidot. Esimerkiksi AY5:n



mukaan haettiin alan ammattilaista, joka osaa keittiön tai siivouksen perustehtäviä ja kuudes haastateltava taas arvosti oma-aloitteisuutta ja työaikojen noudattamista.

### **Osaamisen tunnistaminen ts. valvonta**

Asiakasyrityksiltä kysyttiin kuka tunnistaa ts. valvoo vuokratyöntekijöiden osaamista. Näkökulmat valvontaan liittyivät asiakasyrityksen henkilöstöön sekä henkilöstöpalveluyrityksiin. Esimerkiksi AY1:n mukaan vuokrafirmit tietävät hyvin työntekijän työhistorian ja hänen mukaansa palaute työntekijöistä on vuokrafirmalle tärkeää. Myös AY 2:n mukaan on ensinnä henkilöstövuokrausyritys ja sen jälkeen ravintolapäällikkö, vuoropäällikkö tai vuorovastaava. Vastauksissa tuli esiin asiakasyrityksen johdon, mutta myös henkilökunnan valvovan. Esimerkiksi AY3 kertoi vuoropäällikön valvovan, kun taas AY4 kertoi, että oma henkilökunta seuraa vuokratyöntekijän osaamista. Hänen mukaansa heidän toimipisteensä on sen verran suuri, että kaikki seuraavat ja esimiehet saavat viestin osaamisen riittävydestä. Valvontaa tehtiin myös yhdessä ja AY5 kirjoittikin, että osaamista tunnistaa esimies, joka kirjaa työntekijän plussat ja miinukset sekä keittiö/siivous henkilökunta. Esimies informoi vuokrafirmaa, jos teki- jästä on ongelmia. Ay6 kertoi tekevänsä sen itse työparina.

### **Palaute henkilöstöpalveluyritykselle**

Asiakasyrityksiltä kysyttiin palautteen antamisesta henkilöstöpalveluyritykselle. Kaikkien asiakasyritysten mukaan palautetta vuokratyöntekijän osaamisesta annettiin henkilöstöpalveluyritykselle. Palautetta annettiin kolmen vastaajan mielestä vuokratyöntekijälle suoraan. Erään haastateltavan mielestä kuitenkin negatiivinen palaute annettiin henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Eräs vastaaja kertoi sekä negatiivista että positiivista annettavan suoraan, mutta toinen vastaaja taas kertoi vain henkilöstöpalveluyritykselle. Palautetta oli erään haastateltavan mukaan tapana antaa työn ohessa, jotta jälkikäteen ei tarvitsisi.

Vastauksissa oli yhtenäinen linja ja valtaosa vastaajista kertoivat palautetta annettavan. Ensimmäisen haastateltavan mukaan palaute annettiin ja lisäksi henkilöstöpalveluyritykset kysyivät palautteen uusista työntekijöistä. Myös kolmessa muussa haas-

tattelussa ilmoittivat ehdottomasti palautetta annettavan. AY 5 kirjoitti olevansa tiiviissä yhteistyössä vuokrafirman edustajan kanssa. AY 6 kertoi palautetta kysyttävän ja annettavan. Joskus oli ollut, niin että hän itse otti ensin yhteyttä.

### **Palaute vuokratyöntekijöille**

Asiakasyrityksiltä kysyttiin myös, mikäli he antavat palautetta vuokratyöntekijälle. Käytännöt palautteen antamisessa vuokratyöntekijälle vaihtelivat. Toisaalta palautetta annettiin aina, joskus palautteesta riippuen myös henkilöstöpalveluyrityksen kautta ja toisaalta ei ollenkaan. Ensimmäisen haastateltavan mukaan palautetta annettiin ja lisäksi hyviä pyydetään nimeltä uudestaan. Myös toisen haastateltavan mukaan palaute annettiin vuokratyöntekijälle. Haastateltava AY3 kertoi palautetta annettavan asiakastilaisuuden jälkeen, mutta negatiivista henkilöstöpalveluyrityksen kautta: *sitten tietenki et jos on jotain sellaista, mitä nyt ei halua ihan suoraan sanoa niin sitten kerrotaan sen firman kautta, että kaikkihan ei oo soveltuvia, mutta ei sitä haluta kenenkään työpäivää siinä pilata.* AY 4 kertoi, että palaute ei mene suoraan vuokratyöntekijälle vaan henkilöstöpalveluyrityksen kautta, mutta AY5:n mukaan heillä taas palautetta annetaan kun työ on suoritettu hyvin, mutta myös negatiivista/kehitettävää palautetta. AY 6:n mukaan hän pyrkii ohjeistamaan ja opastamaan työn teon ohessa, jotta ei tarvitsisi jälkeinpäin arvostella. Lisäksi hän kertoi antaneensa tunnustusta toimeen tarttumisesta.

### **Vuokratyöntekijöiden osaamisen hyödyntäminen**

Yksi kysymyksistä asiakasyrityksille oli, mikäli he olivat hyödyntäneet vuokratyöntekijän osaamista, esimerkiksi tiedustelemalla kehittämisideoita. Osassa asiakasyrityksistä vuokratyöntekijöitä otettiin palavereihin mukaan ja vuokratyöntekijän idea oli kehittänyt liiketoimintaa. Parissa haastattelussa tuli kuitenkin esiin myös se, että asia ei ollut tullut edes mieleen. Ensimmäisen haastateltavan mukaan ei ole koskaan kysytty, kun taas toisessa haastattelussa AY 2 kertoi vuokratyöntekijöiden olevan osana porukkaa ja he osallistuivat kehityshankkeisiin kuten muu henkilökunta, esimerkiksi strategiapäivään. Näin vuokratyöntekijöillä on mahdollisuus tehdä ehdotuksia ja osallistua keskusteluun ja ideointiin. Myös AY3 kertoi, että vakituisemmat vuokratyöntekijät otettiin palavereihin mukaan. Harvemmin työskentelevät myös otettiin

asiakasyrityksessä myönteisesti vastaan: *meillä on osa vuokratyöntekijöitä jotka tekee koko aika ja ne jotka on sellasia, niin ne pääsee totta kai näihin meidän oman talon palavereihin, mutta tota sitten kun on sellasia työntekijöitä jotka tulee aina silloin tällöin ja on sellasia jotka ei oo aikasemminkaan ollu, ni jos heillä on hyviä ideoita, niin kyllä mielellään otetaan vastaan ja hyödynnetään niitä kyllä ja näin on kyllä käynytkin (naurua).*

AY 4 koki kuilun vakituisen henkilökunnan ja vuokratyöntekijöiden välillä: *siinä on vähän ongelmana siinä vuokratyöntekijöitten kans ollu se, että he on ehkä omasta mielestään ja onko meidänkin mielestä sitten et he ei oo niinko tavallaan siinä meidän omassa työporukassa mukana ja he ei anna mitään et he vaan niinku tulee töihin et he tekee sen työn mitä me käsketään, mut he ei kehitä sitä meidän työtä oikeestaan millään tavalla. Varmaan vika on molemmin puolin mut ne on niin tavallaan siinä omassa elämässään ne vuokratyöntekijät, et ne ei ehkä sit uskallaakkaan sit ruveta puuttuun niinku meidän toimintatapoihin.* AY 5:n mukaan ideoita uusista tuulista kysytään, jos kyseessä on juuri koulusta valmistunut henkilö. Kuudes haastateltava koki tilanteiden olevan sen verran hektistä, että ei ole tullut mieleen

### **Osaamisen kehittäminen**

Asiakasyrityksiltä selvitettiin toiveita osaamisen kehittämiseen. Vastaukset vaihtelivat teknisestä konkreettisesta osaamisesta henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Ensimmäinen haastateltava kirjoitti tuotetietoutta olevan hyvä kehittää. Toinen haastateltava kertoi halun palvella asiakkaita olevan tärkeä. Kolmas toivoi henkilöstöpalveluyritysten kehittävän vatitarjoilutaitoa. Neljäs haastateltava toivoi kehitystä yhteenkuuluvuuden tunteeseen, miten saada vuokratyöntekijät tuntemaan kuuluvansa osaksi porukkaa. Viides vastaaja korosti sosiaalisia taitoja ja oma-aloitteisuutta. Kuudes vastaaja toivoi henkilöstöpalveluyritysten kehittyvän, jotta perehdyttäisivät vuokratyöntekijöitä toimintaympäristöihin monipuolisesti.

Ajatukset osaamisen kehittämisestä koskivat toisaalta erityistaitoa, mutta myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ensimmäisen haastateltavan mukaan: *kohdalleni on oi-*

*keastaan sattunut aina päteviä henkilöitä, rohkeus tarttua toimeen on tärkeintä. Ki-  
vahan olis jos tuotetietous on kohdallaan.* Toinen haastateltava AY2 ilmoitti toivo-  
vansa asennetta kehitettävän. Hänen mukaansa jotkin tarjoilijat ottavat sen vain työ-  
nä, mutta hänen mielestään tärkeää on halu palvella asiakasta: *että saa kiksit siitä,  
että asiakas viihtyy.* Kolmannen haastateltavan mukaan hän toivoi vatitarjoilua kehi-  
tettävän. Hän kertoi antaneensa palautetta tästä myös henkilöstöpalveluyrityksille:  
*niin mä haluaisin ehdottomasti että vuokratyöfirmat ni kehittäis tällasta tota vati-  
tarjoilutaitoa, et se on sellanen mikä on nykyään vaikee isoihin tilaisuuksiin saada ni  
se on sellanen mihin on sanottu ihan näille firmoillekki, et mihin tarvis kehitystä.* Ky-  
seinen vastaaja koki tärkeänä tämän opinnäytetyön.

AY4 kertoi toiveena kehitettävän yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka hänen mukaansa  
tulisi esimerkiksi niin, että olisi vakituinen vuokratyöntekijä: *miten sitä pystyis sitten  
kehittäään sitä että he tuntis enemmän olonsa kuuluvansa siihen meidän porukkaan et  
sitä kautta tulis paljon niitä asioita ku sitä tehtäis yhdessä sitä työtä. Ku me ollaan  
niin erillään, et ku tulee vuokratyöntekijä ni se on niinku varmaan itekki tuntee olonsa  
niinku ulkopuoliseks siinä porukassa, et tietysti on sitten just se että sit jos tarvitaan  
niitä sijaisia, et olis useemmin sit se sama sijainen, joka on ollu ehkä se helpottas sitä,  
et tuntis kuuluvansa enemmän siihen joukkoon. Et pienemmäs työyhteisössä se on-  
nistuu varmasti helpommin et tommonen iso mikä meilläki on, sielä varmaan vielä  
enemmän jää siihen ulkopuoliseks.*

Henkilökohtaiset ominaisuudet korostuivat myös ja AY 5 kirjoittikin sosiaalisten taito-  
jen olevan hyvin tärkeitä sekä oma- aloitteisuus työssä. AY6:n mukaan perehdytys  
toimintaympäristöön olisi hyvä *Henkilöpalveluyrityksen pitäis perehdyttää niinku vä-  
hän monipuolisemmin, et jos joku hakee ravintola-alan töitä ja sit heitä tarjotaan  
esimerkiks pitopalveluun, ku se on erilaista kun ravintola-alan työ, niin tähän pereh-  
dytystä.*

|  |  |
|--|--|
| Millä kriteereillä vuokratyöntekijää haetaan?      | <p>AY1= työtehtävän mukaan, henkilökohtaiset ominaisuudet</p> <p>AY2= henkilökohtaiset ominaisuudet</p> <p>AY3= tilaisuuden luonteen mukaan</p> <p>AY4= kokemuspohja</p> <p>AY5= perustehtävien ammattilainen</p> <p>AY6= oma-aloitteisuus, työajat</p>  |
| Kuka valvoo osaamista                              | <p>AY1= vuokratyöfirmojen merkitys</p> <p>AY2= henkilöstöpalveluyritys ensin, sitten ravintola-, tai vuoropäällikkö tai vuorovastaava</p> <p>AY3= vuoropäällikkö</p> <p>AY4= henkilökunta, esimiehet saa viestin</p> <p>AY5= esimies ja henkilökunta</p> <p>AY6= yrittäjä työparina</p>  |
| Palaute henkilöstöpalvelu yritykselle?             | <p>AY1= kyllä, sekä henkilöstöpalveluyrityksestä kysytään</p> <p>AY2= ehdottomasti</p> <p>AY3= ehdottomasti</p> <p>AY4= ehdottomasti</p> <p>AY5= kyllä, tiivis yhteistyö vuokrafirman kanssa</p> <p>AY6= kysytään ja annetaan, joskus itse ensin ottanut yhteyttä</p>  |
| Palautteen anto vuokratyöntekijälle?               | <p>AY1= kyllä, hyvät nimeltä uudestaan</p> <p>AY2= kyllä</p> <p>AY3= kyllä, negatiivinen henkilöstöpalveluyrityksen kautta</p> <p>AY4= ei, henkilöstöpalveluyrityksen kautta</p> <p>AY5= sekä positiivista että negatiivista</p> <p>AY6= työn ohessa ohjeistusta, ettei jälkepäin arvostelu, myös tunnustusta</p>                            |
| Oletteko hyödyntäneet vuokratyöntekijän osaamista? | <p>AY1= ei</p> <p>AY2= vuokratyöntekijät osa porukkaa, osallistuvat palaveriin ja strategiapäivään</p> <p>AY3= vakituiset vuokratyöntekijät osa porukkaa, harvemmin käyville myös ideoita vasta</p> <p>AY4= ei, kiilu henkilökunnan ja vuokratyöntekijöiden välillä</p> <p>AY5= vastavalmistuneelta kysytään uudet tuulet</p> <p>AY6= ei</p> |
| Millaista osaamista haluaisitte kehitettävän?      | <p>AY1= tuotetietous</p> <p>AY2= asenne; asiakaspalvelu</p> <p>AY3= vatitarjoilu</p> <p>AY4= yhteenkuuluvuuden tunne</p> <p>AY5= sosiaalisuus, oma-aloitteisuus</p> <p>AY6= perehdytys toimintaympäristöön</p>   |

KUVIO 10. Asiakasyritysten näkökulmat kuviona.

### 5.3.3 Vuokratyöntekijöiden näkökulma

Vuokratyöntekijät edustivat alaa, jolla he työskentelevät seuraavasti:

VT 1 Hotelli ja ravintola-alalla, salin puolella.

VT 2 Julkinen ruokapalvelu ja hotelli – ja ravintola-alalla, keittiössä ja tarjoilutyössä.

VT 3 Julkinen ruokapalvelu: keskuskeittiö tiskipuoli

VT 4 Keskuskeittiö, keittiöapulainen

VT 5 Keskuskeittiö, keittiöapulainen

VT 6 Julkinen ruokapalvelu

VT 7 Siivous ja astianpesu

VT 8 Julkinen ruokapalvelu ja hotelli- ja ravintola-ala, päiväkot

### Osaamisen määrittelemine

Vuokratyöntekijöille suunnatut kysymykset ovat liitteessä 3 ja 4. Vuokratyöntekijöiltä selvitettiin mielipidettä siihen, miten heidän osaamisensa ts. tietonsa ja taitonsa henkilöstöpalveluyrityksessä oli määritelty. Esimerkiksi osaamiskartoitus, haastattelu tms. Vuokratyöntekijöiden kokemukset erilaisista henkilöstöpalveluyritysten osaamiskartoituksista vaihteli. Ensimmäisen haastateltavan mukaan hän oli määritellyt osaamisensa itse valmiista vastausvaihtoehdoista. Hänen mukaansa varsinaista haastattelua ei ollut, vaan perehdytystilanne. Toisella haastateltavalla, jolla oli kokemusta useammasta eri paikkaa, käytännöt olivat vaihdelleet perusteellisesta haastattelusta pelkkään puhelinsoittoon. Kolmannella haastateltavalta oli haastattelussa kartoitettu entiset työsuhteet, entiset työtehtävät sekä vapaa-ajan harrastukset. Kolme haastateltavaa henkilöä ei vastannut tähän. Seitsemäs vastaaja arveli, että ei tarvitse tietoa tehtävänsä, mutta taitojen ja työteliäisyyden hän koki olevan ehkä tärkeää. Kahdeksannes oli ollut kymmenen hengen ryhmähaastattelussa, jossa piti olla koulutus- ja työkokemus paperit mukana.

Vastaukset vaihtelivat osaamisen määrittelemisestä itse siihen, että oli perusteellinen kartoitus. Ensimmäinen haastateltava kertoi itse täyttävänsä osaamisensa valmiista vastausvaihtoehdoista: *mut siis netin kautta ne pistää sen mukaan et mitä mää oon sinne laittanu, e ei ne muuten oo sen paremmin kyselly et mitä mää osaan, et sieltä just että saa ite arvioida omaa osaamistansa.* Haastattelua henkilöstöpalveluyrityksessä ei ollut, mutta haastateltavan mukaan perehdytystilanne. Työvuorot tulivat tässä tapauksessa sen mukaan mitä oli omaksi osaamiseksi määritellyt. VT 2 haastateltava omasi kokemusta useammasta paikkaa. Eräässä yrityksessä missä hän oli tehnyt henkilöstöravintoloiden keittiötehtäviä, oli ollut muutama kysymys, jossa todistuksia ei katsottu. Toisessa yrityksessä hänen mukaansa perustehtäviin riitti alan koulu, mutta määräaikaiseen erityistehtävään oli perusteellinen haastattelu. Kolmannessa tapauksessa oli puhelinkontaktin yhteydessä kerrottu työpaikka ja palkka ja kysyttiin mihin tehtävään hän oli menossa. Kolmannen haastateltavan mukaan hän haki sähköpostin välityksellä asianomaiseen työhön, jonka jälkeen pääsi haastatteluun. Haastattelussa oli kysytty aiemmat työsuhteet ja niissä tehdyt työtehtävät. Kysyttiin aikaisemmat työsuhteeni. Lisäksi oli kysytty vapaa-ajan harrastuksista. Lopuksi oli kysytty miksi pitäisi valita kyseiseen työtehtävään. VT 4 ja VT 5 jätti vastaamatta tähän kohtaan. VT 6:n mukaan osaamista määriteltiin koulutuksen ja työkokemuksen perusteella. Seitsemäs haastateltava arveli taitojen korostuvan tiedon sijaan: *we don't need any knowledge for this work. Maybe skills are important and hardwork compulsory.*

Kahdeksannen mukaan ryhmähaastattelussa saa tiivistettyä olennaiset asiat: *mul oli hyvä tuuri siinä et ku mää jo tähän ikään mennessä oon ollu parissa aikasemminkin semmosessa ryhmiksessä ni mä tiäsin vähä et mimmosta se on, ni ei siinä sit niinku mitään, ku mää oon aika ulospäinsuuntaunu, ni mää koen että mulle on niinku helpompia ne ryhmisjutut. Ku se, että henkilökohtaset haastattelut kahdestaan ja sit se ku on hirveesti työhistoriaa itellä ja kaikenmaailman kokemusta, sitten siinä ku joku kyselee ja niitä joutuu kelaamaan ni itellä menee viiskyt vuotta vilahtaa silmein ohi ni se on helpompia niinku tavallaan karsia ne epäoleellisuudet siinä kun on ryhmä niin se pysyy niinku asiassa paremmin.*

## Osaamisen tunnistaminen ts. valvonta

Yksi kysymys vuokratyöntekijöille oli se, että kun he työskentelevät asiakasyrityksessä eli työkohteessa, kuka tunnistaa heidän osaamistaan eli valvoo työntekoa. Vuokratyöntekijöiden mielipiteet valvonnan kokemisesta vaihtelivat. Ensimmäisen haastateltavan mukaan hänestä tuntui, että kukaan ei katso, mutta arveli esimiesten katsovan mikäli vuokratyöntekijä esimerkiksi nojaa seinään. Toisella haastateltavalla oli erilaisia kokemuksia. Eräässä paikassa työntekijät valvoivat, mikäli ehtivät. Myös toisessa asiakasyrityksessä työntekijät valvoivat. Kolmannessa paikassa asiakasyrityksen ravintolapäällikkö hänen mukaansa valvoi. Kolmas haastateltava kertoi mielestään itse valvovansa työtänsä. Neljännen haastateltavan mukaan esimies ja työntekijät neuvoivat. Viides haastateltava kirjoitti esimiehen ja kokkien valvovan. Kuudennen haastateltavan mukaan työpaikan työntekijät ja esimiehet valvoivat. Seitsemännen haastateltavan mukaan ravintolan esimies ja yrityksen esimies valvoi. Kahdeksannen mukaan vuorossa oleva esimies valvoi.

Vuokratyöntekijöiden kokemukset valvonnasta vaihtelivat kokemukseen sen puutteesta siihen, että esimiehet ja/tai työntekijät valvoivat. Ensimmäisen haastateltavan mukaan on niin hirveä kiire, kun tarvitaan extraa: *tuntuu et sitä kukaan oikeen, ku on niin kauhee kiire et ei oikeastaan kukaan niinku kato, emmää ainakaan oo huomannu sitä, et ei kukaan tuu kysyyn et millai sul menee, vaan kaikki tekee sitä omaansa et kyl veikkaan et jos sitä joku kysyis niin sieltä niinku esimiehestä ni kyl ne kaikki tietysti ne sen verran kattoo miten joku tekee vai nojaakse seinään siellä vai mitenkä, mut en mä siis ainaka siis sillai oo huomannu et kukaan sillai erityisesti niinku sitä seurais.*(VT1.)

Toisen haastateltavan mukaan erässä asiakasyrityksessä muut työntekijät valvoivat, jos ehtivät. Hänen mukaansa töitä sai lisää suoriuduttuaan hyvin. Toisesta kohteesta hänellä oli sama kokemus kuin edellä mainitussa, mutta erityistehtävässä hän sai asiakasyritykseltä turvallisuuskoulutusta ja ryhmän palavereja. Kolmannessa asiakasyrityksessä osaamista tunnisti hänen mukaansa ravintolapäällikkö. VT 3:n mukaan hän itse valvoi omaa työskentelyään: *mielestäni valvon itse omaa osaamistani työte-*



*ossa, koska olen kysynyt heti tarvittaessa: Mitä pitää tehdä? Mihin laitetaan? Miten puhdistetaan? Miten käynnistetään koneet? Kysyn asiakasyrityksen työntekijöiltä tai työtovereiltani. Neljäs haastateltava kirjoitti esimiehen valvovan ja työntekijöiden neuvovan tarpeen tullen. Viides haastateltava kirjoitti esimiehen ja kokkien valvovan työntekoa ja samoilla linjoilla oli VT 6, jonka mukaan työpaikan omat työntekijät ja esimiehet valvoivat. VT 7 kirjoitti ravintolassa esimiehen valvovan työntekoa. Kuka kullonkin vastaa puljusta (VT8).*

### **Palaute henkilöstöpalveluyrityksiltä**

Osaamisen tunnistamisen kohteena on vuokratyöntekijä. Asema on erikoislaatuinen, sillä heillä on kaksi osapuolta osaamista määrittelemässä ja tunnistamassa. Palaute on olennainen osa oman osaamisen arvioinnissa. Tutkimuksessa selvitettiin vuokratyöntekijöiden kokemuksia, mikäli he saivat palautteen henkilöstöpalveluyritykseltä. Suurin osa vuokratyöntekijöistä koki, ettei ollut saanut henkilöstöpalveluyritykseltä palautetta. Ensimmäinen haastateltava kertoi, että ei ole saanut, mutta epäili saavansa, jos kunnolla mokailisi. VT 2 oli kokemusta useasta paikkaa ja kirjoittikin, että näistä kolmesta henkilöstöpalveluyritykseltä missä hän oli ollut, ei ollut saanut palautetta. VT 3 kirjoitti, että ei ole ollut henkilöstöpalveluyritykseen yhteydessä, muuta kuin työasioissa. Yhteydenotto on liittynyt työaikoihin, kuten mikäli joku on poissa pääseekö tilalle, voiko jatkaa muutamalla tunnilla päivää ja jos joku myöhästyy. Kaksi haastateltavaa ei ollut saanut palautetta. VT 6 kirjoitti saaneensa palautetta todella niukasti, mutta VT 7 kirjoitti palautetta saavan. VT 8 kertoi palautetta saavan epäsuorasti; *ei välttämättä suoraan et jee jee sää oot hyvätyyppi mut sit mää oon semmosta palautetta et ne on kertonu mitä asiakkaat on tykänny ja sit joistain paikoista on tullu palaute sillai, että mulle sanotaan sieltä vuokrafirmasta, et ku ne pyytää sua. Et tavallaan siitä huolimatta vaikka tietysti varmaan enemmänki sitä positiivista palautetta vois olla, niin oon saanu sekä asiakkaalta että mun vuokratyönantajalta enemmän kun vakityöstä viiteen vuoteen, et on ollu tosi kiva. (VT8.)*

## **Palaute asiakasyrityksiltä**

Kokemuksia palautteen saamisesta asiakasyrityksiltä selvitettiin myös. Palautetta asiakasyrityksiltä koettiin enimmäkseen saadun. Eräs haastateltava kertoi, että ei ole saanut, paitsi: *kerran yks sano kerran ku tulin työvuoroon et onneks sää tulit (nau-rua)*. Hän koki että harvemmin ymmärretään, että pitäisi sano palautetta osaamises- ta: *harvemmin on ees välttämättä sellasia mitään ylempiä esimiehiä, jotka tajuaa sitä et pitäs ehkä sanoa jotain, et hei meni hyvin vaikka et osannu tai siis sulle ei ehit-ty kertoo mitään et se on vähän semmonen hektinen et sinne ja pois ja koitat vaan pysyä mukana*. Toinen haastateltava oli saanut palautetta kahdessa asiakasyrityksel- tä palautetta työyhteisöltä ja asiakkailta. Kolmannessa paikkaa hän oli saanut palaut- teen: *Pelastin työkavereiden ja ravintolapäällikön mielestä sen kevään sesongin*. VT 3:n mukaan hän on omista virheistään onneksi saanut tietoa. Lisäksi hän oli saanut joitakin satunnaisia palautteita, jotka koskivat koko ”ryhmää”. VT 4 kirjoitti, palautet- ta saaneensa paljon, sekä negatiivista että positiivista. VT 5 koki saavansa jonkin ver- ran palautetta, varsinkin ongelmista. kuudes haastateltava oli saanut palautetta to- della niukasti, kun taas seitsemäs haastateltava kirjoitti saaneensa palautetta erittäin hyvin. Kahdeksannen mukaan palautetta sai epäsuorasti.

## **Osaamisen kehittäminen**

Vuokratyöntekijöiltä kysyttiin miten he haluaisivat osaamista kehitettävän. Vuokratyöntekijöiden osaamisen kehittämisen toiveissa korostui toimintatapojen oppiminen. Osaamista toivottiin kehitettävän toisaalta liittyen koneiden toimintaperiaatteisiin, mutta myös yritysten toimintaperiaatteisiin. Eräs haastateltava toivoi lyhyttä ohjeistusta työympäristöjen toimintatapoihin. Hän koki, että vaikka on kokenut työssään, niin uudessa paikkaa saattaa olla erilaiset kassajärjestelmät ja tavat toimia. Hän huomautti, että kaikki ihmiset eivät ole sellaisia että sopeutuu mihin vain, vaan jotkut tarvitsee enemmän aikaa tutustua. Toinen haastateltava pyrki kouluttamalla kehittämään itseään, jotta ei tarvitsisi vuokratyöntekijänä toimia. VT 3 haluaisi tarkemmat tiedot koneista, joita käyttää. Kuten niiden mekanismista, mitä missäkin prosessissa tapahtuu, oikea puhdistustekniikka ja asiakasyrityksenkokonaiskuva sekä mitä tehdään missäkin

kohteessa? Sekä neljäs että viides haastateltava toivoivat enemmän koulutusta sekä opastusta. VT 6 toivoi erilaisia työpaikkoja sekä tehtäviä työpaikassa monipuoliseksi. Seitsemäs haastateltava toivoi, että suomen kielen osaamista kehitettäisiin.

Kahdeksas ei kaivannut kehittämistä nykyisissä tehtävissä; *tällä hetkellä siinä työssä missä mää tällä hetkellä oon ni en kaipaa, mää haluan tehdä niitä työtehtäviä nyt hetken aikaa missä mää oon ja siin on se osaaminen karttunu, mää oon ny vajaan vuoden ollu siä vuokrafirmassa et sen verran et se kyllä riittää mun tarpeisiin. Et sanotaan et niin kauan ku mää teen näihin kohteisiin näissä työtehtävissä niin en kaipaa erityistä.* Hän koki tyytyväisyyttä vuokratyöntekijänä: *mää oon kauhean onnellinen vuokratyöntekijä, mää oon tehny vuokratyötä sillon jo ku se oli aika uutta eli jo vuonna 95, ne on mun vuokratyösuhteeni niin ne on ollu mun elämäni parhaita työsuhteita jos ei omaa yritystoimintaa oteta lukuun. Ja mää oon ollu vakitöissä monessaki paikassa ja tehny vaikka mitä, ni just sen palautteen suhteen ja ylipäättänsä esimiestyön suhteen ja kaikki ni mun elämäni parhaita duunipaikkoja. Mua närkästyttää se, että vuokratyöfirmoja hirveesti mollataan, mut ne on kuitenkin avain työelämään, sieltä saa sitä duunia, palkkaus on ihan kohtuullinen ja sitten ne on tosi mukavia. et jos vaan itellä on ammattitaitoo ja halua tehdä töitä ni, niitä mollataan ihan turhaan, et mieluummin mää esimerkiks teen töitä ku se, että makaan kotona.*

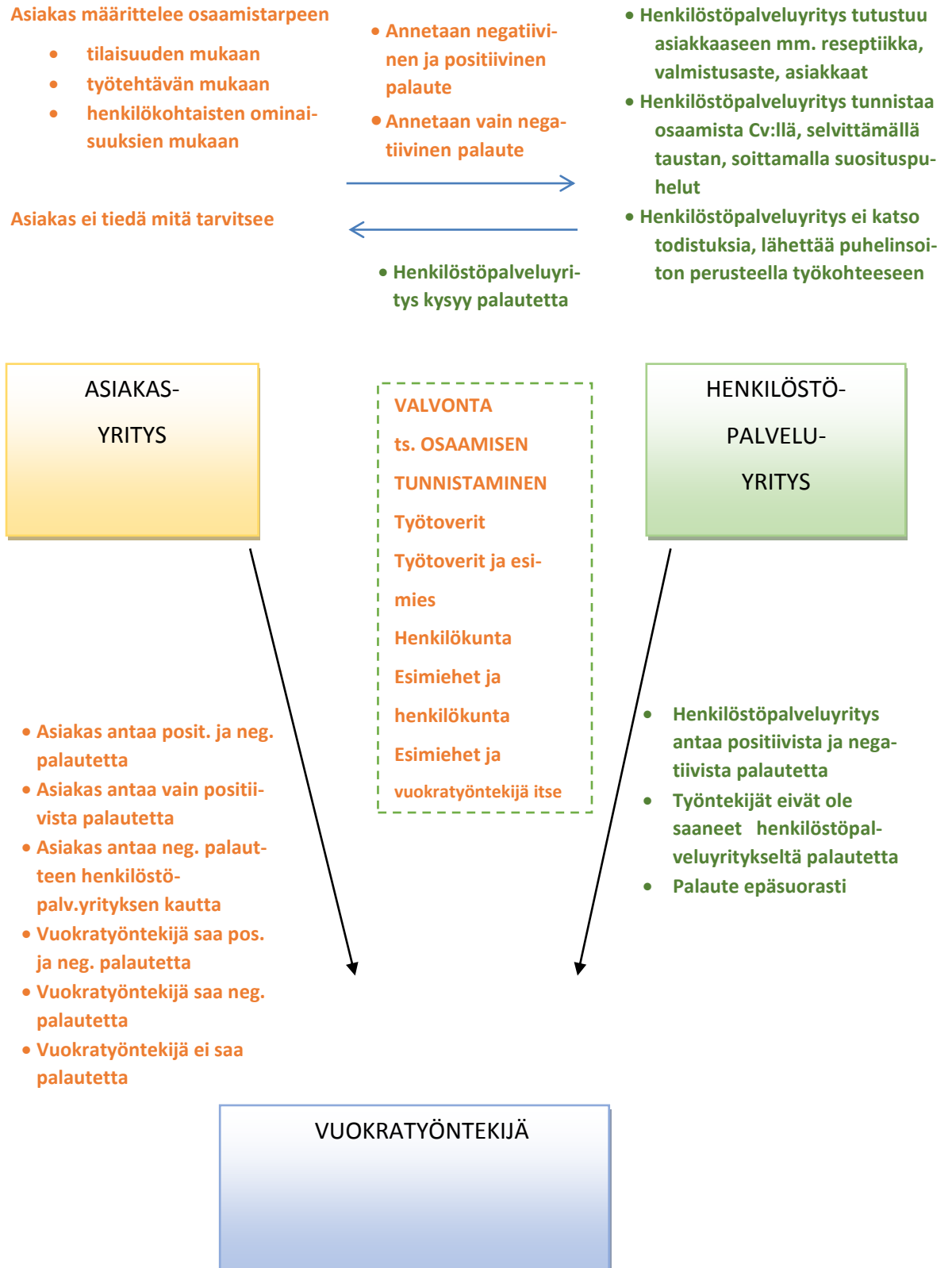
|  |  |
|--|--|
| Millä alalla työskentelette?                             | <p>VT1= hotelli- ja ravintola-ala, salin puoli<br/> VT2= julkinen ruokapalvelu ja hotelli- ja ravintola, keittiö ja tarjoilu<br/> VT3= julkinen ruokapalvelu, keskuskeittiö tiski<br/> VT4= keskuskeittiö, keittiöapulainen<br/> VT5= keskuskeittiö, keittiöapulainen<br/> VT6= julkinen ruokapalvelu<br/> VT7= siivous ja astianpesu<br/> VT8= julkinen ruokapalvelu, hotelli- ja ravintola, päiväkodit</p>   |
| Miten osaaminen henkilöstöpalveluyrityksessä määritetty? | <p>VT1= itse täyttänyt nettiin valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, ei haastattelu, mutta perehdytys<br/> VT2= kokemus useasta; 1.paikka muutama kysymys, 2 paikka perustehtäviin alan koulu, erityistehtävään perusteellinen haastattelu, 3. paikka puhelimen välityksellä tiedot<br/> VT3= haastattelu<br/> VT4 ja VT5 eivät vastanneet<br/> VT6= koulutus ja työkokemus<br/> VT7= arveli tiedon sijasta taidon olevan tärkeämpi ja ahkeruus<br/> VT8= ryhmähaastattelu</p> |
| Kuka tunnistaa/valvoo asiakasyrityksessä työntekoa?      | <p>VT1= ei kai kukaan<br/> VT2= 1.kohde: muut työntekijät, 2.kohde: muut työntekijät, palaverit, 3.kohde: ravintolapäällikkö<br/> VT3= itse valvoi omaa työntekoaan<br/> VT4= esimies, työntekijät neuvoi tarvittaessa<br/> VT5= esimies ja kokit<br/> VT6= työntekijät, esimiehet<br/> VT7= esimies<br/> VT8= paikan esimies</p>  |
| Saako palautetta henkilöstöpalveluyritykseltä?           | <p>VT1= ei, ehkä saisi jos mokailisi<br/> VT2= kaikissa kolmessa ei ollut saanut<br/> VT3= yhteydenotto vain työasioissa<br/> VT4= ei<br/> VT5= ei<br/> VT6= todella niukasti<br/> VT7= saa<br/> VT8= epäsuorasti</p>  |
| Saako palautetta asiakasyritykseltä?                     | <p>VT1= ei, harvemmin ymmärretään et pitäisi sanoa<br/> VT2= työyhteisöltä ja asiakkailta<br/> VT3= palaute virheistä sekä ryhmäpalaute<br/> VT4= paljon, sekä negatiivinen että positiivinen<br/> VT5= jonkin verran, varsinkin ongelmassa<br/> VT6= todella niukasti<br/> VT7= erittäin hyvin<br/> VT8= epäsuorasti</p>  |
| Miten haluaisitte osaamista kehitettävän?                | <p>VT1= ohjeistus työympäristöjen toimintatapoihin<br/> VT2= kouluttautui, ettei tarvitse työskennellä vuokratyöntekijänä<br/> VT3= tarkemmat tiedot koneista, joita käyttää<br/> VT4= koulutus ja opastus<br/> VT5= koulutusta ja opastusta<br/> VT6= erilaisia työpaikkoja, tehtäviä monipuolisiksi<br/> VT7= suomen kieli<br/> VT8= ei näissä tehtävissä juuri nyt</p>  |

KUVIO 11. Vuokratyöntekijöiden näkökulmat kuviona.

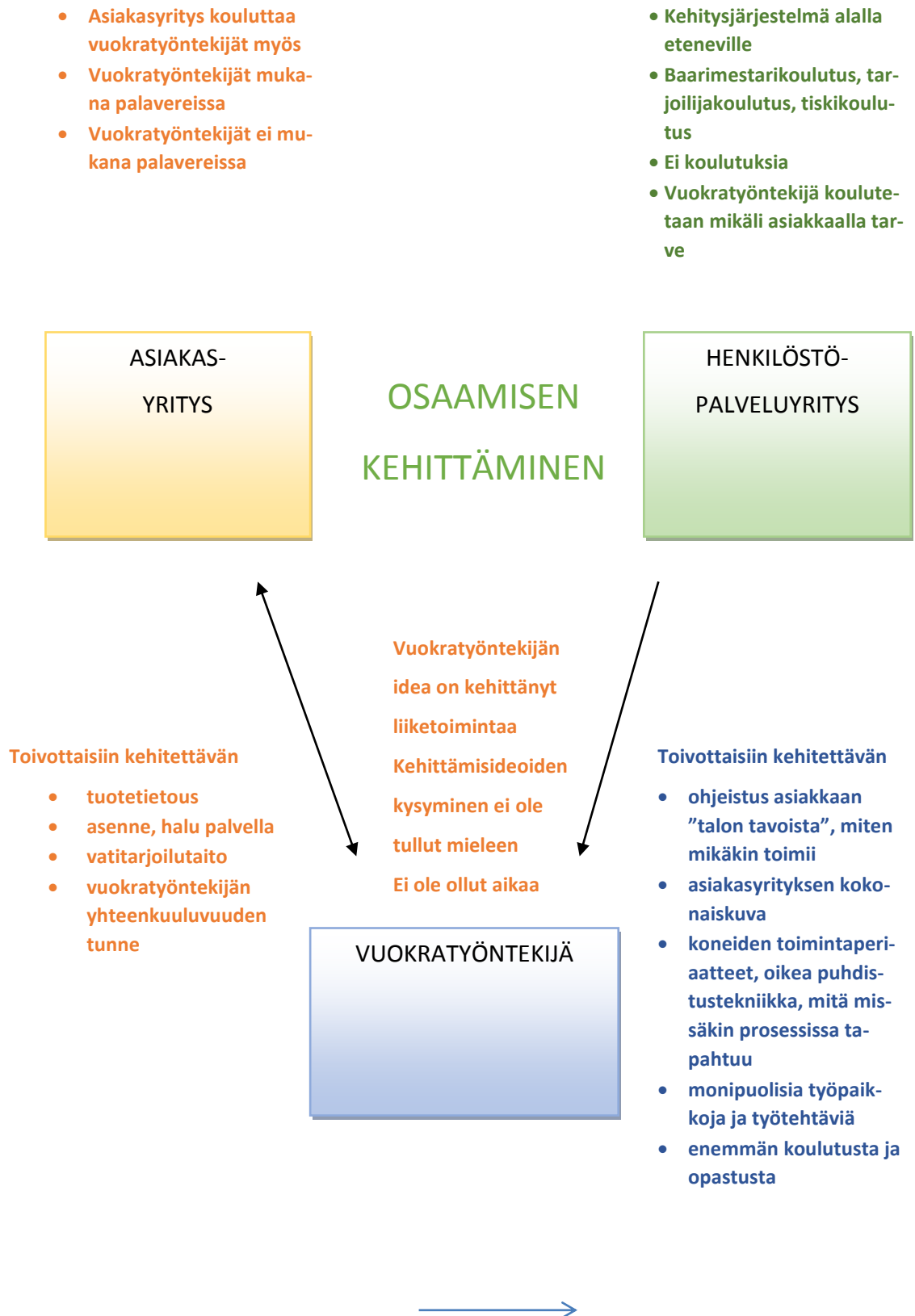
### **5.3.4 Vuokratyöntekijän osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen ravitsemis- alalla**

Henkilöstöpalveluyritysten, asiakasyritysten ja vuokratyöntekijöiden näkökulmista on koottuna kuvioissa 12 ja 13 vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tunnistaminen alkaa yritysten välisestä vuorovaikutuksesta liittyen toimintaympäristöön ja osaamistarpeeseen. Käytännöt kuitenkin vaihtelivat. Osaamisen tunnistamiseen vaikuttaa tapa ja keinot, jolla vuokratyöntekijöiden osaamista kartoitetaan ja osapuolien vastaukset kartoittamisesta vaihtelivat. Osaamisen tunnistamisen jatkuu itse työssä, jolloin työtä tunnistava eli valvova henkilö tunnistaa osaamista. Vastaukset valvonnasta vaihtelivat. Jotta tunnistaminen on johdonmukaista ja kokonaisvaltaista, tulisi osapuolten välillä vaihtua palautetta. Käytännöt negatiivisen ja positiivisen palautteen antamisen välillä vaihteli, kuten myös vuokratyöntekijälle palautteen antaja. Palaute koettiin kuitenkin tärkeänä.

Käytännöt osaamisen kehittämisestä vaihteli. Kehittäjänä oli joidenkin vastausten mukaan asiakasyritys, joidenkin mukaan henkilöstöpalveluyritys. Myös perusteet kehittämiseen vaihteli. Perusteena oli vuokratyöntekijän kehittäminen, mutta myös asiakasyrityksen tarpeet. Kehittämistä ei kaikissa tapauksissa ollut. Vuokratyöntekijöiden vastausten mukaan toivottiin toimintaympäristöön ja asiakkaaseen tutustumista. Lisäksi toivottiin vaihtelua työtehtäviin ja koulutusta. Asiakasyritysten vastauksissa tulivat esiin tuotetietous, vatitarjoilu ja asenne. Lisäksi toivottiin henkilöstöpalveluyritysten kehittävän toimintaympäristöön perehdyttämistä.



KUVIO 12. Vuokratyöntekijän osaamisen tunnistaminen ravitsemisalalla.



KUVIO 13. Vuokratyöntekijän osaamisen kehittäminen ravitsemisalalla.

## 5.4 Luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa nousevat esiin kysymykset totuudesta. Siihen vaikuttaa näkemys totuuden luonteesta. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa vaikuttaa havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija ja olennainen kysymys on, josko tutkija pyrkii ymmärtämään ja kuulemaan tutkittavaa itseään vai suodattuuko tutkittavan kertomus tutkijan oman kehysten läpi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.) Silvermanin (2006, 289) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen uskottavuus nojaa paitsi tiedon ja metodien luotettavuuteen, mutta myös löydösten oikeellisuuteen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 157) huomioivat myös, että arvojen kautta pyrimme ymmärtämään ilmiötä, joten tutkijakaan ei arvolähtökohdista ole vapaa. Täyttä objektiivisuutta ei näin ollen voi heidän mukaansa saavuttaa, sillä tietäjä ja se, mitä tiedetään kietoutuvat yhteen. Soininen (1995, 122) tarkoittaa objektiivisuuden tarkoittavan löydösten selittymistä tutkittavista lähtöisin eikä tutkijan omista motiiveista.

Tutkimusten tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelee. Tämän vuoksi tehdyn tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Luotettavuutta käsiteltäessä esiin nousevat käsitteet reliabiliteetti ja valideetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Valideetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.) Eri menetelmien kohdalla tutkijan ja tutkittavien käsitykset esimerkiksi kysymysten tarkoituksesta saattavat vaihdella. Yksi kysymys luotettavuuden arvioinnissa liittyy tutkijan kuvausten, selitysten ja tulkintojen yhteensopivuuteen. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Tässä opinnäytetyössä esitetyt kysymykset ovat saattaneet saada eri merkityksen tutkijan ja haastateltavien mielessä. Lisäksi opinnäytetyön tekijän oma näkemys tutkittavasta asiasta on vaikuttanut kysymysten muotoon ja sisältöön. Opinnäytetyön tekijän mielestä aineisto kylläntyi, mutta täysin varmaa ei ole, ettei tutkimusta jatkettaessa olisi ilmaantunut uutta tietoa.

Havaintojen teoriapitoisuudella tarkoitetaan yksilön käsitystä ilmiöstä, jotka vaikuttavat tuloksiin. Tutkimustulokset eivät siis ole havaintomenetelmästä tai käyttäjästä



irralaisia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 19.) Tässä työssä tutkijan oma käsitys on vaikuttanut teoriaperustaan sekä tutkimusmenetelmän valintaan. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää myös kehittämisideoita, joten laadullinen tutkimus ajaa työn tarkoitusperiä parhaiten. Kun jättää vastauksille tilaa, saa syvempää aineistoa. Teoriaosuudessa käsitteiden valinta, esimerkiksi aineeton pääoma tai hiljainen tieto, edustaa jo tutkijan käsitystä osaamisen luonteesta ja niihin liittyvistä tekijöistä.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 69) mukaan laadullista tutkimusta tehdessä on erikseen aina mietittävä mitä on tekemässä. Tämä tarkoittaa heidän mukaansa teknistä toteutusta sekä tutkijan eettistä vireyttä. Kuula (2006, 21, 34) näkee eettisen ajattelun kykynä pohtia oikeaa ja väärää arvojen kautta. Vaikka opettelisi tutkimusetiikkaa aineistoa hankkiessa, ei se hänen mukaansa ole eettisten ongelmien ratkaisua. Hänen mukaansa jokainen kantaa vastuun tehdyistä ratkaisuista. Yleisinä edellytyksinä hän kuitenkin pitää tieteellisiä tietoja, taitoja ja hyviä toimintatapoja. Eettisyys näkyy myös tutkimuksen tulosten johtopäätöksissä, jossa tulisikin Kylmän (2008, 117) mukaan muistaa yleistämisen eettisistä vastuista. He korostavat liian rohkeiden yleistysten varomista. Tässä työssä pyrkimyksenä on ollut ilmiöiden ja asioiden kuvaus, jonka perusteella on tehty johtopäätöksiä. Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt välttämään yleistyksiä.

Silvermanin (2006, 35) mielestä tutkimusmetodien valinta riippuu siitä, mitä pyritään selvittämään. Tämän opinnäytetyön tekijä valitsi aineistonkeruumenetelmän alan ominaispiirteet huomioon ottaen. Joku toinen tutkija olisi saattanut eri lähtökohdista valita toisin. Lisäksi useata menetelmää käytettäessä olisi voinut tarkentaa tutkimuksen validiutta, josta Hirsjärvi (2007, 228) käyttävät nimitystä triangulaatio. Eettiset periaatteet otettiin huomioon aineiston käsittelyssä niin, että tietoa tutkittavista käsiteltiin nimettömästi ja luotettavasti. Eettisiä periaatteita noudatettiin myös tuloksia esitellessä esimerkiksi huomioimalla vastauksissa ilmenneiden yritysten nimien ja tunnistettavien tietojen pois jättäminen aineistonkäsittelyssä ja tuloksissa.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyöaihe oli opinnäytetyöntekijälle henkilökohtaisesti kiinnostava ja aiheen merkitys muodostui omista kokemuksista vuokratyöntekijänä sekä sen jälkeen henkilöstöpalveluyrityksen asiakasvastaavana. Tekijä omaa tutkimuskontekstista henkilökohtaista kokemusta, joka vaikutti tutkimusasetelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Omakohtainen kokemus auttoi kontaktien saatavuuteen, sekä avoimuuteen näissä yhteyksissä.

Alasuutarin (1993, 251) mukaan kirjoittaminen ei ole vain loppuvaihetta, vaan osa jatkuvaa prosessia. Tämä prosessi päättyy hänen mukaansa valmiiseen tutkimukseen, jossa kirjoittaminen on nähty tärkeimpänä vaiheena. Tämän opinnäytetyön tekeminen alkoi teoriaosuuden kirjoittamisella alkuvuodesta. Tämän kautta sai tutkimuksen tekemiseen teoriapohjaa ja tietoa aiheesta. Tutkimusosuuden osuminen syksyyn vaikutti aiheuttavan haasteita haastateltavien tavoittamiseen ja ajan varaamiseen. Henkilöstöpalveluyrityksillä ja asiakasyrityksillä tuntui olevan kiireistä, joten tutkimuksen ajoittuminen toiseen ajankohtaan olisi ehkä ollut edullisempi. Toisaalta taas kiireiden keskellä saattaa korostua tai jopa vääristyä yritysten toimintatavat.

Kysymykset annettiin tiedoksi haastateltaville etukäteen. Tämä antoi vastaajille mahdollisuuden pohtia vastauksia. Lisäksi tutkimuksesta kertominen antoi haastateltaville opinnäytetyöntekijän mielestä avoimen kuvan tutkimuksesta ja tekijän vilpittömyydestä. Myös eräs tutkittavista kertoi kokeneensa hyvänä etukäteen saadut kysymykset. Pohdinnan arvoista on tietenkin se, olisivatko vastaukset olleet erilaisia täysin spontaanissa tilanteessa. Kysymyksiin tutustuminen vähentää reagoimista kielteisesti. Toisaalta se antaa myös mahdollisuuden muotoilla vastausta.

Opinnäytetyön tutkimukseen haastatellut valittiin satunnaisesti. Tällä tavalla saatiin kattavammin vastauksia erityyppisistä ravitsemisalan organisaatioista. Mielenkiintoista olisi kuitenkin ollut verrata samassa yrityksessä liikesuhteessa olevien erilaisia näkemyksiä ilmiöstä. Tämän aineiston perusteella saa vastauksien ilmiöön yleisesti.

Lisäksi haastateltavien määrä edustaa yrityksiä, alaa ja vuokratyöntekijöitä suppeasti, joten tulokset saattaisivat olla erilaisia laajemmassa tutkimuksessa.

Tutkimuksessa haettiin vastauksia kysymyksiin, miten vuokratyöntekijän osaaminen tunnustetaan, kuka tätä osaamista tunnistaa, miten osaamista kehitetään ja kuka tätä osaamista kehittää. Vastausten perusteella osaamisen tunnistaminen on vuokratyösuhteessa monisyinen prosessi. Ensinnäkin se vaatii, että asiakasyritys tietää mitä haluaa. Eli osaamisen tunnistaminen lähtee siitä, että tiedetään tehtävä ja osaamisvaatimukset, johon osaamisen voi paikantaa. Taas henkilöstöpalveluyrityksen tulisi perehtyä asiakasyrityksen ominaispiirteisiin, johon vaikuttaa henkilöstöpalveluyrityksen edustajan oma ammattitaito. Eli sen jälkeen, kun asiakasyritys on määritellyt osaamistarpeensa, tulisi henkilöstöpalveluyrityksen edustajan oppia tuntemaan organisaatio, sillä he vaikuttavat osaajan ja organisaation kohtaamiseen. Tapa ja keinot, jolla vuokratyöntekijää haetaan, vaikuttaa tunnistamisen onnistumiseen. Vuokratyöntekijä hakemuksen lähettäessä kutsutaan haastatteluun, jossa voi tutustua henkilöön paremmin ja tunnistaa jo osan osaamisesta, kuten henkilökohtaisia ominaisuuksia ja sosiaalisia taitoja. Näillä tavoilla ja keinoilla on vaikutusta taas osaamisen kohdistamiseen. Osaaminen todentuu työsuorituksessa, jossa tunnistajana on asiakasyritys. Osaamisen tunnistaminen on tärkeää jo työsuojelun, valvontavastuun ja henkilöriskien hallinnan vuoksi. Se edellyttää kuitenkin vuokratyöntekijöiden näkemistä aineettomana pääomana, jolloin riskit ja mahdollisuudet tulee paremmin huomioiduksi.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää vuokratyöntekijän osaamisen tunnistamista ja kehittämistä. Henkilöstöpalveluyrityksen ja asiakasyrityksen suhde on liiketoiminnallinen, jossa keskiössä on vuokratyöntekijä. Ominaisuutensa ei riitä, että on vuokratyöläinen, vaan jotta kykenee menemään tiettyyn toimintaympäristöön, tässä tapauksessa ravitsemisalalle, on keskeinen ominaisuus tietty osaamisperusta tietyssä toimintaympäristössä. Jotta keskustelu tästä osaamisesta olisi merkityksellistä ja eteenpäin vievää, tulisi yritysten ensinnäkin nähdä toisensa tärkeänä sidosryhmänä. Sidosryhmämallin mukaan yritysten tulisi pitää yllä vuorovaikutusta ja toimia tois-

tensa hyväksi. Vastausten perusteella kommunikointi rajoittui useassa tapauksessa työvoiman kysyntään ja tarjontaan. Toisaalta erään haastateltavan mukaan yritykset kouluttivat sekä vuokrahenkilöstöä että omaa henkilöstöä. Nykypäivänä palvelulähtöinen liiketoiminta on keskeinen puheen ja tutkimuksen aihe, joten henkilöstövuokrausyritys ja asiakasyritys voisit kehittää liiketoimintaansa palvelulähtöisemmäksi. Tällöin molemmat saisivat vuokratyöntekijän osaamista selkeämmin tunnistamalla ja kehittämällä lisäarvoa liikesuhteeseen. Vuokratyövoima on kuitenkin osana aineetonta pääomaa, jonka kasvattaminen on hyödyksi myös vuokratyöntekijälle itselleen. Kuten vastauksista kävi ilmi, vuokratyöntekijöiden osaamista on käytetty myös liiketoiminnan kehittämisessä ja alan uusien tuulien päivittämisessä. Tämä tieto on tärkeää sekä asiakasyritykselle että henkilöstöpalveluyritykselle sekä niiden toiminnan kehittämiseksi.

Se miten henkilöstöpalveluyritys ja vuokratyöntekijät toimivat yhdessä, esimerkiksi osaamisen kehittämiseen liittyen, vaikuttavat käyttäjäyrityksen liiketoimintaan. Tällöin voi ajatella, että käyttäjäyrityksellä ei ole suoranaista valtaa, miten tämä näkyy omassa liiketoiminnassa, mutta vuokratyöntekijään nämä vaikuttavat ja samalla käyttäjäyrityksen liiketoimintaan. Mikäli yritysten välillä olisi avointa vuorovaikutusta, voisi käyttäjäyrityskin vaikuttaa näihin asioihin ja lisätä valtaa myös itselleen. Asiaa voi myös tarkastella niin, että se miten käyttäjäyritys ja vuokratyöntekijä toimivat keskenään, vaikuttaa siihen miten vuokratyöntekijä toimii henkilöstöpalveluyrityksen hyväksi. Tällöin henkilöstöpalveluyrityksellä ei ole suoranaista valtaa, mutta avoimella vuorovaikutuksella voisi lisätä sitä itselleen. Avoimella vuorovaikutuksella voi edistää myös tiedon siirtoa.

Voisi myös kysyä onko asiakassuhde palvelulähtöistä, mikäli vain negatiivinen palaute välittyy, mikä todentui useassa mielipiteessä. Toisaalta jokainen palaute on tärkeää informaatiota ja negatiivinen sellaista, jonka avulla kehittyä. Vuorovaikutusta oli asiakasyrityksen ja henkilöstöpalveluyrityksen välillä, mutta vuokratyöntekijöiden vastauksista päätellen heidän vuorovaikutuksensa tapahtui asiakasyrityksen kanssa.

Tutkimusten tulosten perusteella henkilöstöpalveluyritys ja asiakasyritys voisivat parantaa omaa ja keskinäistään liiketoimintaa lisäämällä vuorovaikutusta toistensa tärkeänä sidosryhmänä, mutta myös sen vuoksi, että vuokratyöntekijän osaaminen on molemmille yrityksille aineetonta pääomaa. Vaikka vuokratyövoima olisi yrityksille tuotannollinen lähtökohta, yhteiskuntien kestävyys ja hyvinvoinnin vuoksi tulisi liiketoiminta toteuttaa yhteiskuntavastuullisesti. Esimerkiksi Julkunen kirjoittaa artikkelissaan Työ- kestävyysleikkauskohdassa (2011, 73) kestävästä työstä tärkeänä osana yhteiskuntaa. Hänen mukaansa hyvä työ on avain kestäväan työhön ja pitkiin työurii. Hän kiteyttää että työ tulisi järkeistää tavalla, jolla voimat säilyvät osaamista uusien ja motivaatiota ylläpitäen.

Työelämän voisi todeta muuttuneen, mutta tutkimuksen vastausten perusteella vuokratyöalan myös osin kehittyneen. Työelämä on muuttunut peruttamattomasti ja esimerkiksi Myös Saloniemen ja Virtasen (Heiskanen ym. 2008, 85) mukaan uuden työelämän piirteissä työn epävarmuus linkittyy kysymyksiin työelämän joustoista ja puheeseen riskiyhteiskunnasta. Kasvion mukaan (Heiskanen ym. 2008, 160) organisaatiot joutuvat venyttämään suorituskvyn äärimmilleen selviytyäkseen edessä olevista sopeutumisprosesseista. Tämä näkyy henkilöstöön kohdistuvina tulosodotuksina ja pyrkimyksenä työvoiman joustavaan käyttöön.

Viitala ja Mäkipelkola (2005, 13–14) ovat tutkimuksessaan pohtineet joustavan työvoiman lisääntymisen syitä. Yhtenä syynä he ovat nähneet raskaiden irtisanomisien välttämisen. Varsinkin tänä päivänä raskaat irtisanomiset ovat arkipäivää, eivätkä ne voi olla jättämättä jälkiä yrityksiin rohkeudessa rekrytointiin uudelleen. Toisena syynä Viitala ja Mäkipelkola (2005, 13–14) näkivät taloudelliset paineet, jossa he lainaavat yrityskentän iskulausetta ”henkilöstö hengittää tilausten tahtiin”. Kolmantena kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä on heidän mukaansa ajatus johtamisesta, jossa onnistumisen mittausta tapahtuu vain taloudellista kehitystä kuvaten. Neljäntenä vaihtokustekijänä he ovat nähneet tietoisuuden vaihtoehtoista sekä tarjonnan lisääntymisen. Nämä kaikki asiat kuvaavat tätä vuotta, jossa lisääntyy tehokkuusajattelu samalla kun pitäisi säästää. Lisäksi nykypäivänä internetin myötä vaihtoehdot on helposti kartoitettavissa ja jopa laskettavissa.

Julkusen (2008, 105) mukaan joustavuus työelämä diskursseissa tarkoittaa monikäyttöisyyttä ja dynaamista asettumista aina uusiin asentoihin palautumisen sijaan. Kun työvoimaa käytetään Viitalan ja Mäkipelkolan mukaan joustavasti, eli silloin, kun tarvitaan ja edellytysten verran, on henkilöstö resurssina rinnastettavissa raaka-aineeseen, tarvikkeisiin ja myytäviin tavaroihin. Ideaalitalanteessa ihmisten työpanosta, kuten muitakin resursseja, voisi kohdistaa heidän mukaansa tarvittaviin kohteisiin. Nykyinen kehitystrendi rikkoo teollisen aikakauden ajatusta vakituisista työsuhteista, joissa työntekijöille katsottiin kuuluvan työsuhdeturva työnantajan puolelta vastineeksi työstä. Uudessa kehityksessä riski siirtyy työntekijöille ja työmarkkinoiden pelisäännöt haastavat työntekijöitä sopeutumaan niihin. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 14–15.) Tässä tutkimuksessa henkilöstöpalveluyrityksen kuvauksessa tulivat ilmi asiakasyritysten näkemykset, mutta toisaalta myös työntekijöiden kehittymisestä huolehtiminen. Raaka-aineeseen vertaaminen näkyy varmaankin sopimusneuvotteluissa, mutta henkilöstöpalveluyritysten vastausten perusteella osaamiseen oli inhimillisiä näkökulmia.

Viitalan ja Mäkipelkolan (2005, 15) mukaan on vieläkin suurena kysymyksenä henkilöstön joustavan käytön vaikutus organisaatioihin pitkällä aikavälillä. Heidän mukaansa ei tiedetä kunnolla, mitä tarkoittaa, jos työnantaja ei enää sitoudu henkilöstöön. Joustava työvoima voi äärimmilleen vietyinä johtaa heidän mukaansa siihen, että kenellekään ei luvata enää mitään. Sennetin (2002, 20) mukaan todellinen luottamus, lojaalius ja sitoutuminen molemminpuolisesti ovat entistä harvinaisempia. Julkunen (2008, 110) kuitenkin näkee määräaikaaisuuden ja tilapäisyyden juontuvan myös työttömyydestä ja väliaikaisista työllistämistöistä, eikä pelkästään yritysten strategioista. Tästä esimerkkeinä hän luettelee naisten työllisyyden kasvuun liittyvät perhevapaat, opiskelun yleistymisen ja opiskelun ja työssäkäynnin yhdistymisen. Näin ollen voisi olettaa vuokratyön vielä kasvavan tässä epävarmuuden ajassa, mutta se ei poista sitä tosiasiaa, että joustavaa työvoimaa voi halutessaan käyttää vastuullisesti. Tämä opinnäytetyö antaa tietoa paitsi ravitsemisalalle, mutta tuloksia voi soveltaa myös muilla vuokratyövoimaa käyttävillä aloilla.

## 6.1 Kehittämisehdotukset

Kun osaamisensa on työtehtävään antanut, olennaista olisi saada palaute työstään. Näin osaaminen tunnistautuu vuokratyöntekijälle itselleen, mutta palautteen kautta henkilöstöpalvelu saa myös tiedon osaamisesta käytännössä. Vuokratyösuhteessa palautetta vuokratyöntekijälle antaa kaksi osapuolta, mutta joissakin tapauksissa palautteen sävy vaikuttaa siihen kuka palautteen antaa. Haasteeksi saattaa muodostua vuokratyösuhteen rikkonaisuus, jolloin epäsäännöllisemmin vuokratyötä tekevät jäävät säännöllisemmästä palautteesta paitsi. Ehdotuksena olisikin *yhteinen verkko-palauttejärjestelmä*, johon asiakasyritykset voisivat jättää palautetta suoraan työntekijälle, mikäli kiireessä ei ole ehtinyt. Näin asiakasyrityksen ja vuokratyöntekijän välille muodostuisi myös henkilökohtaisempi suhde.

Palautteen avulla voi kehittää osaamista, mutta kysymys kuuluu, kumman osapuolen tarpeisiin osaamista tulisi kehittää? Asiakasyrityksen omiin tarpeisiinsa vai henkilöstöpalveluyrityksen vuokratyöntekijän oman kehittymisen vuoksi? Vuokratyöntekijän osaamista kehitetään vastausten perusteella osin henkilöstöpalveluyrityksissä, mutta useassa tapauksessa kehittäminen tapahtui asiakasyrityksessä. Kehittämisen perusteena oli toisaalta vuokratyöntekijän kehittäminen omista pyrkimyksistä päästä eteenpäin, mutta toisaalta vastauksissa ilmeni osaamisen kehittäminen asiakasyrityksen tarpeista johtuviksi. Tutkimusten mukaan osaamisen kehittäminen on tärkeä hyvinvoinnin tekijä jo yksilölle itselleen. Toisaalta voi ajatella, että osaamista kehittämällä yksilö myös pitää itsensä kilpailukykyisenä.

Tässä tutkimuksessa useilla mukana olleilla asiakasyrityksen ja henkilöstövuokrausyritysten mielipiteissä painottui vuokratyöntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten myös kehittämiskohteena joissakin tapauksissa. Mielenkiintoista taas on se, että erään vuokratyöntekijän puheessa korostui teknisen osaamisen kehittäminen niin, että vaikka on henkilökohtaiset ominaisuudet, niin teknisen osaaminen puuttuminen työkohteissa, kuten eri kassajärjestelmät, aiheuttivat stressiä. Voisiko olla niin,

että mikäli teknisen osaamisen epävarmuudesta johtuva stressi estää henkilökohtaisten ominaisuuksien esilletulon. Vai onko niin, että tietyillä henkilökohtaisilla ominaisuuksilla pystyy kompensoimaan teknisen osaamisen puuttumista? Toimintaympäristön tunteminen on sekä riskien hallinnan, mutta myös työhyvinvoinnin vuoksi tärkeää. Vuokratyössä työkutsut saattavat tulla kuitenkin sen verran nopeasti, että asiakasyritykseen verkkotutustumiselle ei ole aikaa. Yhden vuokratyöntekijän vastauksen mukaisesti ehdotuksena olisi toimintaympäristöopastus. Yrityksillä ja ihmisillä ei välttämättä ole aikaa mennä suoraan yritykseen fyysisesti, mutta henkilöstöpalveluyritys voisi pitää *virtuaaliopastuksen* omissa tiloissaan. Samalla tavalla voisi toimintatavoista ja koneista ohjeistaa. Vaikka se ei korvaa henkilökohtaista opastusta paikan päällä, olisi se parempi kuin mennä suoraan työtehtävään ilman tietoa.

Toimintaympäristön tuntemisen merkitys tuli esiin henkilöstöpalveluyritysten, asiakasyritysten ja vuokratyöntekijöiden vastauksissa. Toisaalta myös toimintaympäristön tuntemattomuuden aiheuttama stressi. Kehittämisehdotuksena on yhteinen *verkkojärjestelmä*, jossa olisi kuvattuna työpaikkailmoitusten tapaan *esittely toimintaympäristöstä* ja omana kappaleenaan *osaamistarpeesta*. Näin työntekijä voisi ilmoitukseen tutustuttuaan vaikuttaa oman osaamisen kohdentamiseen oikein eli onko oma osaaminen soveltuva kyseiseen toimintaympäristöön. Monesti työkutsut tulevat tekstiviestillä, jossa on työnimike ja työpaikan nimi ja osoite, mutta sen enempää toimintaympäristöstä ei välttämättä tiedä. Mikäli työpaikkailmoituksessa olisi esimerkiksi käytössä olevat kassajärjestelmät ja koneet, voisi vuokratyöntekijä suhteuttaa omaa osaamistaan ilmoitukseen. Kun työpaikkailmoitukseen määriteltäisiin osaamistarve, tulisi myös varmistettua, että asiakasyritys tietää mitä on hakemassa.

Henkilöstöpalveluyritysten vastausten perusteella osaamisen kartoittaminen oli monipuolista. Vuokratyöntekijöiden vastauksissa kuitenkin tuli esiin myös kartoittamisen puuttuminen. Kehittämisehdotuksena on asiakasyritykseen valituista *rekisteri*, johon *kirjataan osaamisen kartoittaminen* kyseisillä henkilöllä. Asiakasyritys pääsisi valitusta henkilöstä näkemään miten työntekijä on valikoitunut. Mikäli työntekijä



valikoituisi, vaikka ei täyttäisi kaikkia osaamistarpeita ja asiakasyritys silti hyväksyisi vuokratyöntekijän, tulisi järjestelmään kuittaus, että asiakasyritys on menetellyt näin. Mahdollisten ongelmien ilmaantuessa asiakasyritys olisi myös omalta osaltaan vastuussa ottaessaan vastaan henkilön, joka ei osaamiseltaan täysin sovellu. Tämä mahdollisesti kasvattaisi vastuullisuutta liiketoiminnassa.

Teoriaosuudessa Viitalan ja Mäkipelkolan (2005, 61) tutkimuksessa systemaattisen osaamisen kehittämistä ja yleistä osaamisen kehittämistä ei ollut, eikä näytä olevan selvää, että osaaminen pääsee kanavoitumaan käyttäjäryitykselle laajemmaksi kehittämishyödyksi (mts. 78.) Tämän työn tuloksista kävi kuitenkin ilmi, että ravintola-alan vuokratyöntekijöitä otettiin parissa asiakasyrityksessä palaveriinkin mukaan ja erään haastateltavan mukaan vuokratyöntekijän ideasta liiketoimintaa kehitettiin. Helon (2000, 80) tutkimuksessa haastatelluiden vastauksista ilmeni ajatuksia vuokratyövoiman käytöstä rutiininomaisissa tehtävissä ja tämä todentui osin myös tässä tutkimuksessa. Kehittämisehdotuksena on *ideapankki*, jonne työntekijät voisivat jättää ideoita asiakasyritykselle.

Lönnqvist ja Mettänen (2003, 20) määrittelivät suorituskyvyn mitattavan kohteen kyvyksi saavuttaa asetettuja tavoitteita. Mielenkiintoinen lisätutkimusaihe ja kehittämisehdotus olisivat vuokratyöntekijän tavoitesuuntautuneisuus osaamisessa. Henkilöstöpalveluyritys ja vuokratyöntekijä määrittelisivät *osaamisen lähtötason ja tavoitetason*. Pitkäaikaisen yhteistyökumppanin kanssa voitaisiin tehdä määrätietoista työtä tavoitteen saavuttamiseksi, jonka jälkeen tämä määrätietoinen toiminta koituisi asiakasyrityksen hyödyksi ja vuokratyöntekijän hyödyksi esimerkiksi vakituisena työpaikkana. Vuokratyöntekijöiden vastauksissa tuli kuitenkin esiin halu kehittyä ja oppia.

Teoriaosuudessa kirjoitettiin aineettomasta pääomasta Roosin ja muiden mukaisesti (2006, 17), että henkilöstöä kouluttaessaan voi taloudellinen panos maksaa itsensä takaisin resurssien arvon kasvaessa. Tässä tutkimuksessa henkilöstöpalveluyritykset useassa tapauksessa ottivat vuokratyöntekijät palaveriinkin mukaan, ja yhdessä tapauksessa vuokratyöntekijä idea kehitti liiketoimintaa. Lisäksi eräässä henkilöstöpal-

veluyrityksessä oli koulutuksia vuokratyöntekijöille ja jopa asiakasyrityksen väelle. Näin koulutus nähdään resurssien arvon kasvattamiseksi. Aineettoman pääoman kasvattaminen nähtiin toisaalta lisäarvona asiakkaalle, toisaalta mahdollisuutena työntekijälle. Kehittämisehdotuksena on *koulutusyhteistyö* koulutusten järjestäjien ja oppilaitosten kanssa, jolloin osaamisen kehittämisestä saisi pätevyyden. Henkilöstöpalveluyrityksen voisivat tehdä myös yhteistyötä tiettyyn ammattinimikkeeseen kouluttaessaan.

Roos ja muut (2006, 119, 122) kirjoittavat aineettomalla pääomalla olevan todellista arvoa näkyen yritysten ja markkinoiden päätöksenteossa ja arvostuksissa vähintäänkin välillisesti. Sen mittaamiselle ja arvonmäärittämiselle he kirjoittavat useita tarpeita. Lisäksi he käyttivät sanontaa ”mitä ei pystytä mittaamaan, ei voida johtaa” kuvaten yleistä käsitystä mittaamisen merkityksestä johdon apuna. Eräässä haastatelluista henkilöstöpalveluyrityksistä oli käytäntönä laatumittaukset. Lisäksi henkilökunnasta ja henkilökunnalle pidettiin palavereja, joissa osaamista käytiin läpi ja katsottiin kehittämisajatuksia. Tässä yrityksessä aineetonta pääomaa mitattiin ja tähän otettiin mukaan sekä asiakasyritys että työntekijä.

Ravintola-alan osaamista käsittelevässä luvussa kirjoitetaan henkilökohtaisten ominaisuuksien korostuvan, jotka tulivat esiin myös tutkimuksen vastauksissa. Ravintola-alalla otettiin vastaan työntekijöitten ideoita esimerkiksi palavereissa, mutta suurta loudessa erään haastateltavan mukaan vuokratyöntekijä jäi ulkopuoliseksi. Sama vastaaja kuitenkin toivoi kehitystä siihen, että vuokratyöntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta saataisiin vahvistettua. Johtuuko tämä siitä, että kaupallisella puolella on enemmän tarvetta ideoiden jakamiselle alan jatkuvan kehityksen vuoksi ja kehittämismahdollisuuksia kuin suurtaloudessa? Kehittämisajatuksen on *talon yhteisistä pelisäännöistä* sopiminen, johon kuuluu sidosryhmien merkityksen huomiointi. Näin tulisivat vuokratyöntekijät, kuten muutkin sidosryhmät, huomioiduksi pienillä teoilla, jotka kuitenkin vaikuttavat työyhteisössä toimimiseen.

Vuokratyön osaamisen tunnistamisessa ja kehittämisessä korostuu palvelulähtöisen mallin olettamukset 6 ja 7. Olettamus 6 on *Asiakas on aina luomassa arvoa*. Asiakasyritys luo oman arvonsa osaamisen tunnistamisen onnistumisessa, sillä se määrittelee osaamisympäristön, johon henkilöstöpalveluyritys pyrkii vastaamaan. Osaaminen jää arvoa tuottamattomaksi palveluksi, mikäli osaamisympäristöä ei tunnisteta tai asiakas ei ole toimi yhdessä henkilöstöpalveluyrityksen kanssa avoimesti, Osaamisesta tulee arvo, kun asiakasyritys ja henkilöstöpalveluyritys pyrkivät avoimeen vuorovaikutukseen.

Olettamus 7 on *Yritys ei voi synnyttää arvoa, vaan tarjota arvopropositioita*. Arvoa ei synny osaamisesta, jos henkilöstöpalveluyritys tunnistaa osaamisen omalta osaltaan parhaalla mahdollisella tavalla, mutta siihen ei tulla vastaan asiakasyrityksen puolelta. Arvoa osaamisesta ei myöskään synny, mikäli asiakasyritys toimii vastuullisesti selvittäen osaamisympäristön ja sen osaamistarpeen, mutta henkilöstöpalveluyritys ei tule vastaan. Tämä vaatii molemminpuolista arvonluontia avoimella vuorovaikutuksella ja vastuullisella liiketoiminnalla. Henkilöstöpalveluyritysten ja asiakasyritysten välinen palvelulähtöisyys vaikutti vastausten perusteella osin toteutuvan, osin ei. Henkilöstöpalveluyritykset tutustuivat asiakasyritykseen ja vastaavasti asiakasyritys tarjosi oman perehdytyksenä toimintaympäristöönsä. Palvelu ei päässyt täysin aina täysin muodostumaan, sillä henkilöstöpalveluyrityksen mielipiteessä asiakasyritykset eivät aina tiedä mitä haluavat. Palvelulähtöisimmät kertoivat avoimesti ja kattavasti toiminnastaan. Kehittämisideana on aiemmin esitetyn *työpaikkailmoituksen täydentäminen* niin, että henkilöstöpalveluyritys täydentäisi tähän toimintaympäristö- ja osaamisesittelyyn omat havaintonsa. Näin molemmat yritykset toisivat oman arvonsa ja panoksensa osaamisen onnistumiseen.

## 6.2 Jatkotutkimukset

Tulevaisuuden ideoista tuli Viitalan ja Mäkipelkolan tutkimuksessa esille se, että (2005, 143) parissa käyttäjäyrityksessä oli mietitty vuokrausringin perustamista saman alan yritysten kesken. Tällöin työntekijälle olisi jatkuvuutta, käytölle varmuutta ja perehdytystarpeen voisi minimoida. Taas Helon pro gradussa tuli esille idea että käyttäjäyritys ottaa omistusosuuden vuokrayrityksestä. Näissä ideat olivat liiketoiminnallisesti hyödyllisiä. Mielestäni tulevaisuuden visioihin voisi ottaa vielä selkeämmin mukaan aineettoman pääoman näkökulma, jossa ymmärrettäisiin vuokratyöntekijä ja hänen osaaminen osana asiakasprosesseja ja näin arvona yritykselle. Tämä vaikuttaisi vastuullisuuteen liiketoiminnassa kokonaisuutena.

Suomalaisen työelämän vahvuudet eurooppalaisessa vertailussa sijoittuu työn organisointiin, sosiaalisiin suhteisiin, työn ja muun elämän tasapainoon, psykososiaalisiin tekijöihin ja ammattitaidon kehittämisen mahdollisuuksiin (Alasoini 2011b, 39). Suomessa vuokratyöntekijöiden määrä on nyt yli 100000 (Henkilöstöpalveluyritysten liitto), joten mielenkiintoista olisi tutkia, minkälaista vuokratyöntekijöiden osaaminen olisi kansainvälisessä vertailussa.

Tässä työssä osan henkilöstöpalveluyritysten mukaan koulutusta on tarjolla, joten jatkotutkimusaihe- ehdotuksena olisi näiden koulutusten vaikuttavuus. Toisaalta myös tutkia, mikä on koulutuksen pätevyys. Kun yrityksestä tulee suuri, kuten suurlouspuolen haastateltava kertoi, niin vastuu osaamisen seuraamisesta tulee koko työyhteisölle. Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena olisi tutkia kuormittaako jaettu valvonta muuta henkilöstöä, miten muulla henkilöstöllä on pätevyys osaamisen seuraamiseen tai aikaa vuokratyöntekijän osaamisen seuraamiseen? Entä tulevaisuus? Mikäli on tulossa koko ajan isompia yrityksiä, jossa toiminnot yhdistyy, lisääntyykö henkilökunnan osuus valvonnasta ja mitä tämä merkitsee?

Teoriaosuudessa aineettoman pääoman yksi osa-alue oli inhimillinen pääoma, johon kuului henkilökohtaiset kyvyt ja ominaisuudet, joita yritys voi hyödyntää. Viitala (2008, 99) kirjoitti muun muassa, että työntekijät päättävät ja kontrolloivat oman

osaamisena ja kokemuksena käyttöä. Tässä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe vuokratyöntekijöille tai muullekin henkilökunnalle, että missä määrin ja missä laajuudessa yksilö käyttää todellisia kykyjään? Mikä jää puuttumaan ja mikä korostuu eri motivationaalisista tekijöistä johtuen? Jatkotutkimusehdotuksena on yksittäisen henkilöstöpalveluyrityksen, sen asiakasyrityksen ja asiakasyrityksessä työskentelevän vuokratyöntekijöiden mielipiteen eroavaisuuden tai yhtäläisyyden tutkiminen.

Tutkimuksen vastausten perusteella voi havaita, että osaamisen kohdentaminen ja hyödyntäminen ja onnistuminen on monen tekijän summa. Myös mikäli ongelmia syntyy, tulisi tarkastella eri tekijöitä. Tässä prosessissa on useita näkökulmia, joiden kautta vuokratyösuhdetta voi tarkastella. Vuokratyö on kuitenkin jatkuvassa kasvussa, joten näkökulmia on hyvä miettiä. Onko osaaminen itseä vai toista varten ja kenellä on sen tunnistamisen ja kehittämisen vastuu vuokratyösuhteessa?

## Lähteet

Akaka, M., Vargo, S. & Lusch, R. 2010. A service perspective of marketing, operations, and value creation. Teoksessa Salvendy & Karwowski: Introduction to service engineering. Hoboken N.J: John Wiley & Sons, Inc.

Alasoini, T. 2011b. Parempaa vai huonompaa? Suomen työelämän laatu eurooppalaisessa vertailussa. Työpoliittinen aikakauskirja. Viitattu 10.06.2013. Saatavilla [www.tem.fi](http://www.tem.fi).

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Raportteja 76. Helsinki: Tykes.

Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. TEKESin katsaus 256/2009. Viitattu 10.6.2013 [www.tekes.fi/fi/document/.../palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan\\_pdf](http://www.tekes.fi/fi/document/.../palvelemisesta_palveluliiketoimintaan_pdf).

Argote, L. & Ingram, P. 2000. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol 82. No 1. 150-169. Viitattu 23.04.2013. [http://users.tkk.fi/u/phannuka/articles/Argote\\_Ingram\\_2000\\_Knowledge\\_Transfer.pdf](http://users.tkk.fi/u/phannuka/articles/Argote_Ingram_2000_Knowledge_Transfer.pdf).

Baker, K. & Huyton, J. 2001. Hospitality management: an introduction. Melbourne: Hospitality Press.

Barrows, C. & Vieira, E. 2012. Recommendations for the development of a new operational classification system for the foodservice industry. Journal of hospitality & tourism research. Viitattu 02.09.2013. <http://jht.sagepub.com/content/early/2012/02/14/1096348012436375>.

Barrows, C., Powers, T. & Reynolds, D. 2012. Introduction to management in the hospitality industry. Hoboken N.J: Wiley.

Blomberg, J. 2010. Work in the service economy. Teoksessa Salvendy, G. & Karwowski: Introduction to service engineering. W. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons, Inc.

Bryman, A. 2008. Of methods and methodology. Qualitative research in Organizations and management. An international journal. Vol 3, No 2, pp 159-168. Viitattu 03.11.2013. <http://www.emeraldinsight.com.elib.tamk.fi/journals.htm?issn=1746-5648&volume=3&issue=2&articleid=1742345&show=abstract&PHPSESSID=g1ojkdankv9fpnc4l18a8nmg60>.

- Brännback, M. & Wiklund, P. 2001. A new dominant logic and its implications for knowledge management: A study of the Finnish food industry. Knowledge and process management, Oct/Dec. pp. 197-206. ABI/INFORM Complete. Viitattu 01.11.2013.  
[http://www.nelliportaali.fi/V/RAA9NUHETJU45MUJEFCKAMXETK7357134JMIEF9YGY31BU16XI-07850?func=meta-3&short-for-mat=002&set\\_number=021909&set\\_entry=000013&format=999](http://www.nelliportaali.fi/V/RAA9NUHETJU45MUJEFCKAMXETK7357134JMIEF9YGY31BU16XI-07850?func=meta-3&short-for-mat=002&set_number=021909&set_entry=000013&format=999).
- Darr, E. & Kurtzberg, T. 2000. An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 82. No.1. pp 28-44. Viitattu 02.05.2013.  
<http://search.proquest.com.elib.tamk.fi/docview/619530204/abstract?source=fedsrch&accountid=11365>.
- Edwards.2009. What is food service. Journal of foodservice. Vol 20, pp 1-3. Viitattu 29.08.2013. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-0159.2008.00122.x/pdf>.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2012. Yksityisistä työvoimapalveluista tullut tärkeä osa toimivia työmarkkinoita. 16.03.2012. Viitattu 13.11.2013.  
[http://www.ek.fi/ek/fi/ajankohtaista/yksityisista\\_tyovoimapalveluista\\_tullut\\_tarkea\\_osa\\_toimivia\\_tyomarkkinoita-8805](http://www.ek.fi/ek/fi/ajankohtaista/yksityisista_tyovoimapalveluista_tullut_tarkea_osa_toimivia_tyomarkkinoita-8805).
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Osaamisen kehittäminen. Viitattu 01.11.2013.  
[http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat\\_ym/tyoelama/tyohyvinvointi/osaa-misen\\_kehittaminen.php](http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/tyoelama/tyohyvinvointi/osaa-misen_kehittaminen.php).
- Goh, S. 2002. Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. Journal of Knowledge Management. Vol.6. No.1. pp 23-30. Viitattu 02.05.2013.  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883755&show=abstract>
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3 uud.p. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? European Business Review. 298–314. Viitattu 05.04.2013.  
[http://www.emeraldinsight.com/case\\_studies.htm/journals.htm?articleid=1732778&show=html&WT.mc\\_id=alsoread](http://www.emeraldinsight.com/case_studies.htm/journals.htm?articleid=1732778&show=html&WT.mc_id=alsoread).
- Gustafsson, A., Kristensson, P. & Witell, L. 2012. Customer co-creation in service innovation: a matter of communication? Journal of Service Management. Vol 23. No 3. pp 311-327. Viitattu 27.05.2013.
- Haldin-Herrgard, T. 2000. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. Journal of Intellectual Capital. Vol.1 No.4. pp. 357-365. MCB University Press. Viitattu 20.04.2013 <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883915>.

Hallamaa, T., Karhu, H. & Viljanen, R. 1997. Yritystoiminta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla. 3. painos. Porvoo: WSOY.

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi: luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Kauppakaari.

Hanhinen, T. 2011. Osaamisen hallinta on työelämän haaste ja valtti. Työpoliittinen Aikakauskirja. Viitattu 31.10.2013. [www.tem.fi/files/29368/hanhinen.pdf](http://www.tem.fi/files/29368/hanhinen.pdf).

Heikkilä, P. & Viljanen, R. 2000. Yritystoiminta hotelli- ravintola- ja matkailualalla. Helsinki: Vimark.

Heikkinen, V.A. 2003. Palvelutuottajasta elämysten ja mielihyvän tuottajaksi. Kar-toitus majoitus- ja ravitsemisalan yritysten kilpailukykytekijöistä. Haaga Research Center.

Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A. & Aho, S. 2008. Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Tampere University Press ja tekijät.

Helakorpi, S. 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu. Viitattu 31.10.2013. [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCwQFjAB&url=http%3A%2F%2Fpublications.theseus.fi%2Fbitstream%2Fhandle%2F10024%2F20575%2FJAMKJULKAISUJA802007\\_web.pdf%3Fsequence%3D3&ei=-0lyUpuGH4WJtAbu-YDIAg&usg=AFQjCNE0EYfn523eOH1RxvF82qSThyLzBw&bvm=bv.55819444,d.Yms](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCwQFjAB&url=http%3A%2F%2Fpublications.theseus.fi%2Fbitstream%2Fhandle%2F10024%2F20575%2FJAMKJULKAISUJA802007_web.pdf%3Fsequence%3D3&ei=-0lyUpuGH4WJtAbu-YDIAg&usg=AFQjCNE0EYfn523eOH1RxvF82qSThyLzBw&bvm=bv.55819444,d.Yms).

Helo, K. 2010. Joustava työvoima henkilöstöstrategisena valintana. Yritysstrategioiden pro gradu-tutkielma. Taloustieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.

Helsingin Sanomat. 1.5.2013. Ihalainen: Pätkätyöt vaaraksi yhteiskunnalle. Viitattu 14.11.2013. <http://www.hs.fi/politiikka/a1367371577294>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

HPL. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Tietoa toimialasta. Viitattu 28.10.2013. [http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten\\_liitto/tietoa\\_toimialasta/index.php](http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/tietoa_toimialasta/index.php).

Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere.

Jones, U. & Newton, S. 1997. Hospitality and catering. A closer look. Ursula Jones, Shirley Newton and Pauline Dixon. Cassell.

Julkunen, R. 1987. Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen. Tampere: Vastapaino.



Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.

Julkunen, R. 2011. Työ kestävyysien leikkauskohdassa. Teoksessa Pohjola & Särkelä. 2011. Sosiaalisesti kestävä kehitys. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

Järvensivu, A. & Koski, P. 2008. Työelämäsuuntautuneen oppimisen tutkimus innovaatioaallon harjalla. Teoksessa Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A. & Aho, S. (toim.). Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Tampere University Press ja tekijät.

Kasvio, A. 2008. Työn muutos uuden teollisen vallankumouksen kynnyksellä. Teoksessa Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A. & Aho, S. (toim.) 2008. Kohti uutta työelämää? Tampere: Tampere University Press ja tekijät.

Koivunen, H. 2000. Hiljainen tieto. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kylmä, J. 2008. Näkökohtia tutkimusetiikasta laadullisessa terveystutkimuksessa. Teoksessa Pietilä, A-M. & Länsimies-Antikainen, H. 2008. Etiikkaa monitieteisesti; pohdintaa ja kysymyksiä. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lehtinen, O. 2012. Vargon ja Luschin palvelulähtöinen ajattelu. Pro gradu-tutkielma. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. 15.11.2013.  
[www.doria.fi/bitstream/handle/10024/76657/Lehtinen.Ossi.pdf](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/76657/Lehtinen.Ossi.pdf).

Looy, B., Gemmel, P. & Van Dierdonck, R. 2003. Services Management. An Integrated Approach. Pearson Education. Prentice Hall. Financial Times., England.

Lyles, M., von Krogh, G., Roos, J. & Kleine, D. 1996. The impact of individual and organizational learning on formation and management of organizational cooperation. Teoksessa Managing knowledge. Perspectives on cooperation and competition. Toim. von Krogh and Roos. SAGE Publications.

Lynch, P., Molz, J., McIntosh, A., Lugosi, P. & Lashley, C. 2011. Theorizing hospitality. Hospitality and Society. Vol 1, Nro 1. pp. 3-24. Viitattu 02.09.2013.  
<http://www.ingentaconnect.com/content/intellect/hosp/2011/00000001/00000001/art00001>.

Lähteenmäki, L. 2013. Keskusteluja vuokratyöstä. Vuokratyön diskursiivinen rakentuminen Suomessa. Väitöskirjatutkimus. Turun yliopisto. Viitattu 30.10.2013.  
<http://www.doria.fi/handle/10024/87692?show=full>.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen - tunnusluvut asi-  
antuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mertanen, E. 2012. Palvelujen kehittämisestä asiakaslähtöiseen palvelujärjestelmien  
kehittämiseen. Teoksessa Wahlgrén, A. & Kitunen, A: Kohti laadukasta palveluliike-  
toimintaosaamista. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja.

Michel, S., Brown, S. & Gallan, A. 2007. An expanded and strategic view of dis-  
continuous innovations: deploying a service-dominant logic. Academy of Marketing  
Science. pp. 54–66 Viitattu 01.05.2013. [http://www.rebrand.no/wp-  
content/uploads/2011/04/Innovation-Ina-20081.pdf](http://www.rebrand.no/wp-content/uploads/2011/04/Innovation-Ina-20081.pdf).

Mikkonen, A. & Mertanen, E. 2013. Restonomit muuttuvien palvelualojen tien-  
raivaajina. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2013. Viitattu 07.11.2013.  
[http://www.tem.fi/ajankohtaista/lehdet/tyopoliittinen\\_aikakauskirja/tyopoliitti-  
nen\\_aikakauskirja\\_3\\_2013](http://www.tem.fi/ajankohtaista/lehdet/tyopoliittinen_aikakauskirja/tyopoliittinen_aikakauskirja_3_2013)

Mullins, L. 2001. Hospitality Management and Organizational Behavior. 4<sup>th</sup> Edition.  
Pearson Education Limited. England.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-creating Company. How Japanese  
Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York.

Ollila, M.R. 2008. Lauman valta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pohjola, A. & Särkelä, R. 2011. Sosiaalisesti kestävä kehitys. Helsinki: Sosiaali- ja ter-  
veysturvan keskusliitto ry.

Porter, M. Suomentanut Tillman, M. 1991. Kansakuntien kilpailuetu (alkuteos The  
competitive advantage of nations). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Rande, W. 1996. Introduction to professional foodservice. New York: John Wiley &  
Sons.

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas T. 2006. Aineeton pääoma - johdon kä-  
sikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin Seu-  
dun Kauppakamari.

Saloniemi, a. & Virtanen, P. 2008. Joustavan huomisen varjossa? Teoksessa Heiska-  
nen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A. & Aho, S. Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen  
näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Tampere University Press ja tekijät.

Salvendy, G. & Karwowski, W. 2010. Introduction to service engineering. Hoboken  
N.J: John Wiley & Sons, Inc.

Sennett, R. 2002. Työn uusi järjestys: miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Tampere: Vastapaino.

Silverman, D. 2006. Interpreting qualitative data. Third edition. London: SAGE.

Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:43.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 2000. Dynamic intellectual capital. Knowledge management in theory and practice. Vantaa: WSOY, Pirjo Ståhle and Mauri Grönroos.

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tekes. 2010. Aineeton pääoma ja tuotto-odotukset. Tekesin katsaus 270/2010. Viitattu 05.11.2013. Saatavilla Tekesin kotisivuilla [www.tekes.fi](http://www.tekes.fi).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Selvitys määrä-aikaisten sopimusten yleisyydestä ja tiedottamisesta vuokratyössä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. Viitattu 14.11.2013. Saatavilla Työ- ja elinkeinoministeriön kotisivuilta <http://www.tem.fi/>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Työvoiman käyttötapojen ja työn tekemisen muotojen muutostrendejä selvittävän ja kehittävän työryhmän väliraportti. Viitattu 13.11.2013. [www.tem.fi/files/33054/TEMrap\\_16\\_2012.pdf](http://www.tem.fi/files/33054/TEMrap_16_2012.pdf).

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Moni-ilmeiset rekrytointiongelmien syyt työnantajan, työnhakijan ja työvoimatoimiston näkökulmasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. Viitattu 03.11.2013 [www.tem.fi/files/22247/TEM15\\_09.pdf](http://www.tem.fi/files/22247/TEM15_09.pdf).

Työ- ja elinkeinoministeriö. Vuokratyöopas. Viitattu 13.11.2013. Saatavilla Työ- ja elinkeinoministeriön kotisivuilta [www.tem.fi](http://www.tem.fi).

Vanhala-Harmanen & Tuliara. 2013. Vuokratyö hyödyttää työntekijöitä ja yrityksiä. Helsingin Sanomat. Vieraskynä 28.10.2013. Viitattu 13.11.2013. <http://www.hs.fi/kotimaa/Vuokraty%C3%B6+hy%C3%B6dytt%C3%A4%C3%A4+ty%C3%B6ntekij%C3%B6it%C3%A4+ja+yri%C3%A4+ty%C3%B6ntekij%C3%B6it%C3%A4+ja+yri%C3%A4/a1382850285080>.

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing. Vol 68. January. pp. 1-17. Viitattu 02.05.2013.

<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360595538.6656service%20marketing118.pdf>.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaaminen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Riitta Viitala ja Inforviestintä.

Viitala, R. 2007. Työsuhde murroksessa: lisääntyvä vuokratyö. Teoksessa Työ murroksessa. Artikkelikokoelma. Koonneet Antti Kasvio ja Johanna Tjäder. Helsinki: Työterveyslaitos ja kirjoittajat.

Viitala, R. & Mäkipelkola, J. 2005. Työntekijä vuokrattuna. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.

Viitala, R., Vettensaari, M., & Mäkipelkola, J. 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vähämäki, J. 2007. Prekarisaatio ja tietotyö. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J.: Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos ja kirjoittajat.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kristiina Lähteenmäki-Hein  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma  
Tampereen ryhmä  
Restonomi, ylempi AMK

# *Vuokratyöntekijän osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen*

## *Henkilöstöpalveluyrityksen näkökulma*

Esittely

**Olen opiskelemassa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa Palveluliiketoiminnan (ylempi AMK) koulutusohjelmassa ja teen opinnäytetyöni vuokratyöntekijän osaamisen tunnistamisesta ja kehittämisestä ravitsemisalalla. Tarkoitukseni on saada esille eri näkökulmia vuokratyöntekijän osaamiseen. Työni tavoitteena on saada esille kehittämisideoita ja pääpaino on kehittämisessä. Työni on tarkoitus valmis-  
tua tämän vuoden loppuun mennessä ja haastattelut tehdä lokakuun aikana.**

Tutkimuksesta

Pyytäisin Teiltä aikaa lyhyeen (n. 5 min) haastatteluun joko henkilökohtaisesti tai puhelimitse valitsemallanne ajankohtana. Vaihtoehtoisesti voitte myös vastata kysymyksiin kirjallisesti tähän lomakkeeseen ja lähettää ne minulle sähköpostiini.

**Tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi.**

Kysymykset

1. Miten työntekijän osaaminen kartoitetaan?
2. Kun asiakasyritys tarvitsee osaajaa, millä kriteereillä oikea henkilö tehtävään haetaan?
3. Saatteko palautetta työntekijän osaamisesta asiakasyritykseltä?
4. Kerrotaanko työntekijälle palaute osaamisestaan?
5. Kehitetäänkö työntekijän osaamista?
6. Millaisia osaamisen kehittämismenetelmiä teillä on käytössä?

Kiitos paljon ajastanne ja panoksesta tutkimukseeni!

Liite 1. Kysymykset henkilöstöpalveluyrityksille

Kristiina Lähteenmäki-Hein

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Tampereen ryhmä

Restonomi, ylempi AMK

# *Vuokratyöntekijän osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen*

## *Asiakasyrityksen näkökulma*

Esittely

**Olen opiskelemassa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa Palveluliiketoiminnan (ylempi AMK) koulutusohjelmassa ja teen opinnäytetyöni vuokratyöntekijän osaamisen tunnistamisesta ja kehittämisestä ravitsemisalalla. Tarkoitukseni on saada esille eri näkökulmia vuokratyöntekijän osaamiseen. Työni tavoitteena on saada esille kehittämisideoita ja pääpaino on kehittämisessä. Työni on tarkoitus valmis-  
tua tämän vuoden loppuun mennessä ja haastattelut tehdä lokakuun aikana.**

Tutkimuksesta

Pyytäisin Teiltä aikaa lyhyeen (n. 5 min) haastatteluun joko henkilökohtaisesti tai puhelimitse valitsemallanne ajankohtana. Vaihtoehtoisesti voitte myös vastata kysymyksiin kirjallisesti täyttämällä avoimet kysymykset. Suostumuksen/vastaukset voi osoittaa sähköpostiini tai numeroon

**Tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi!**

Kysymykset

1. Millä kriteereillä vuokratyöntekijää haetaan?
2. Kuka tunnistaa ts. valvoo vuokratyöntekijän osaamista?
3. Annatteko palautetta vuokratyöntekijän osaamisesta henkilöstöpalveluyritykselle?
4. Annatteko palautetta vuokratyöntekijän osaamisesta vuokratyöntekijälle?
5. Oletteko hyödyntäneet vuokratyöntekijän osaamista? Esimerkiksi tiedustelemalla kehittämisideoita.
6. Millaista osaamista haluaisitte kehitettävän?

Kiitos paljon ajastanne ja panoksesta tutkimukseeni!

Liite 2. Kysymykset asiakasyrityksille.

Kristiina Lähteenmäki-Hein

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Tampereen ryhmä

Restonomi, ylempi AMK

# Vuokratyöntekijän osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen

## Vuokratyöntekijän näkökulma

### Esittely

Olen opiskelemassa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa Palveluliiketoiminnan (ylempi AMK) koulutusohjelmassa ja teen opinnäytetyöni vuokratyöntekijän osaamisen tunnistamisesta ja kehittämisestä ravitsemisalalla. Tarkoitukseni on saada esille eri näkökulmia vuokratyöntekijän osaamiseen. Työni tavoitteena on saada esille kehittämisideoita ja pääpaino on kehittämisessä. Työni on tarkoitus valmis-  
tua tämän vuoden loppuun mennessä ja haastattelut tehdä lokakuun aikana.

### Tutkimuksesta

Pyytäisin Teiltä aikaa lyhyeen (n. 5 min) haastatteluun joko henkilökohtaisesti tai puhelimitse valitsemallanne ajankohtana. Vaihtoehtoisesti voitte myös vastata kysymyksiin kirjallisesti täyttämällä avoimet kysymykset. Suostumuksen/vastaukset voi osoittaa sähköpostiini tai numeroon

### Tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi!

#### Kysymykset

1. Millä alalla työskentelette? Esim. suurtalous, hotelli- ja ravintola.
2. Miten osaamisenne ts. tietonne ja taitonne henkilöstöpalveluyrityksessä määritellään? Esim. osaamiskartoitus, haastattelu tms.
3. Kun työskentelette asiakasyrityksessä eli työkohteessa, kuka tunnistaa osaamistanne eli valvoo työntekoa?
4. Saatteko palautetta osaamisestanne henkilöstöpalveluyritykseltä?
5. Saatteko palautetta osaamisestanne asiakasyritykseltä?
6. Miten haluaisitte osaamistanne kehitettävän?

Kiitos paljon ajastanne ja panoksesta tutkimukseeni!

Liite 3. Kysymykset vuokratyöntekijöille

Kristiina Lähteenmäki-Hein  
Master of Hospitality Management

# *Recognition and development of temp's field of expertise*

## *Temp's point of view*

Esittely

**I am studying a master's degree of applied sciences at Jyväskylä University. The main purpose of this thesis is to find out different aspects of recognition and development of temp's field of expertise. Second purpose is also to find out development ideas. My thesis is assumed to be ready at the end of this year and interviews will be made during October.**

I would like to ask for Your time for 5 minutes to answer these questions personally or by phone. Alternatively you may also answer the questions direct on this form, when it suits You best. You may send agreement/answers to my e-mail  
or to my number

**Information will be dealt with confidentially and anonymously.**

### Questions

1. Which professional field do You work in? For example, restaurant, institutional.
2. How is Your expertise (knowledge, skills) in temporary work agency defined? For example in interview, form. etc.
3. When You work in the work place (in your task), who is recognizing you expertise, in other words, monitoring Your work?
4. Do You get feedback of Your work from temporary work agency?
5. Do You get feedback of Your work from the work place (where Your task is)?
6. How would You like to develop Your expertise?

Thank You very much for Your important support in my research!  
Liite 4. Temp's point of view.



## OSAAMISEN TUNNISTAMISEEN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

|  |   |
|--|---|
| <b><u>Henkilöstöpalvelu-yri-<br/>tykselle suunnatut<br/>kysymykset</u></b> | <p><i>Kysymys nro 1. Miten työntekijän osaaminen kartoitetaan</i></p> <p><i>Kysymys nro 2. Kun asiakasyritys tarvitsee osaajaa, millä kriteereillä oikea henkilö tehtävään haetaan?</i></p> <p><i>Kysymys nro 3. Saatteko palautetta työntekijän osaamisesta asiakasyritykseltä?</i></p> <p><i>Kysymys nro 4. Kerrotaanko vuokratyöntekijälle palaute osaamisestaan?</i></p>  |
| <b><u>Asiakasyritykselle<br/>suunnatut kysymyk-<br/>set</u></b>            | <p><i>Kysymys nro 1. Millä kriteereillä vuokratyöntekijä haetaan?</i></p> <p><i>Kysymys nro 2. Kuka tunnistaa ts. valvoo vuokratyöntekijän osaamista?</i></p> <p><i>Kysymys nro 3. Annatteko palautetta vuokratyöntekijän osaamisesta henkilöstöpalveluyritykselle?</i></p> <p><i>Kysymys nro 4. Annatteko palautetta vuokratyöntekijän osaamisesta vuokratyöntekijälle?</i></p>  |
| <b><u>Vuokratyöntekijälle<br/>suunnatut kysymyk-<br/>set</u></b>           | <p><i>Kysymys nro 1. Millä alalla työskentelette? Esim. suurtalous, hotelli- ja ravintola-ala</i></p> <p><i>Kysymys nro 2. Miten osaamisenne ts. tietonne ja taitonne henkilöstöpalveluyrityksessä määritellään? Esim. osaamiskartoitus, haastattelu.</i></p> <p><i>Kysymys nro 3. Kun työskentelette asiakasyrityksessä eli työkohteessa, kuka tunnistaa osaamistanne eli valvoo työnte-koa?</i></p> <p><i>Kysymys nro 4. Saatteko palautetta osaamisestanne henkilöstöpalveluyritykseltä?</i></p> <p><i>Kysymys nro 5. Saatteko palautetta osaamisestanne asiakasyritykseltä?</i></p> |

Liite 5. Osaamisen tunnistamiseen liittyvät kysymykset.

## OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

|  |   |
|--|---|
| <b><u>Henkilöstöpalvelu-yritykselle suunnatut kysymykset</u></b> | <p><i>Kysymys nro 5. Kehitetäänkö työntekijän osaamista?</i></p> <p><i>Millaisia osaamisen kehittämismenetelmiä teillä on käytössä?</i></p>   |
| <b><u>Asiakasyritykselle suunnatut kysymykset</u></b>            | <p><i>Kysymys nro 5. Oletteko hyödyntäneet vuokratyöntekijän osaamista? Esimerkiksi tiedustelemalla kehittämisideoita.</i></p> <p><i>Kysymys nro 6. Millaista osaamista haluaisitte kehitettävän?</i></p> |
| <b><u>Vuokratyöntekijälle suunnatut kysymykset</u></b>           | <p><i>Kysymys nro. 6 Miten haluaisitte osaamistanne kehitettävän?</i></p>   |

Liite 6. Osaamisen kehittämiseen liittyvät kysymykset

# VUOKRATYÖN OSAAMISEN TUNNISTAMISEN JA KEHITTÄMISEN KÄSITTEISTÖ

|                              |                              |                             |                                |
|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| <i>asiakasyritys</i>         | <i>referenssi</i>            | <i>ammattitaito</i>         | <i>rekrytointitoimeksianto</i> |
| <i>hakemus</i>               | <i>koeaika</i>               | <i>ohjeistus</i>            | <i>työpaikkailmoitus</i>       |
| <i>koulutustausta</i>        | <i>ammattilaisrekrytoija</i> | <i>rekrytointiprosessi</i>  | <i>koulutustausta</i>          |
| <i>kokemus</i>               | <i>puhelinhaastattelu</i>    | <i>CV</i>                   | <i>kielitaito</i>              |
| <i>ryhmähaastattelu</i>      | <i>todistus</i>              | <i>työtodistus</i>          | <i>henk.koht haastattelu</i>   |
| <i>osaaminen</i>             | <i>internet</i>              | <i>testaus</i>              | <i>potentiaali</i>             |
| <i>harrastus</i>             | <i>rekisteri</i>             | <i>soveltuvuusarviointi</i> | <i>yhteistyö</i>               |
| <i>suosituspuhelu</i>        | <i>itsenäisyys</i>           | <i>kompetenssi</i>          | <i>ammattilainen</i>           |
| <i>työyhteisö</i>            | <i>toimeksiantaja</i>        | <i>oppimishalu</i>          | <i>työhistoria</i>             |
| <i>työsuojelu</i>            | <i>työturvallisuus</i>       | <i>viihtyvyys</i>           | <i>palaveri</i>                |
| <i>palaute</i>               | <i>työvuoro</i>              | <i>asiakassuhde</i>         | <i>mittaus</i>                 |
| <i>laatututkimus</i>         | <i>koulutus</i>              | <i>kysely</i>               | <i>kurssi</i>                  |
| <i>baarimestari-koulutus</i> | <i>apukouluttaja</i>         | <i>viinikoulutus</i>        | <i>lisämyyntikoulutus</i>      |
| <i>oppisopimus-koulutus</i>  | <i>kehityskeskustelu</i>     | <i>työkortit</i>            | <i>tuote-esittely</i>          |
| <i>osaamiskartoitus</i>      | <i>turvallisuuskoulutus</i>  | <i>työvuoropyyntö</i>       | <i>kehityshanke</i>            |
| <i>strategiapäivä</i>        | <i>perehdytys</i>            | <i>työporukka</i>           | <i>opastus</i>                 |

Liite 7. Vuokratyöntekijän osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen käsitteistö

## RAVITSEMISALAN KÄSITTEISTÖ VUOKRATYÖSSÄ

|                                 |                         |                          |                                   |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <i>siisti</i>                   | <i>kehityskelpoinen</i> | <i>anniskeluvastaava</i> | <i>a'la carte tarjoilija</i>      |
| <i>fixsu</i>                    | <i>keittiö</i>          | <i>hygieniapassi</i>     | <i>saliapu</i>                    |
| <i>persoona</i>                 | <i>asiakkaat</i>        | <i>vatitarjoilu</i>      | <i>blokkari</i>                   |
| <i>hyvä käytös</i>              | <i>ruoka</i>            | <i>baarimaailma</i>      | <i>salin puoli</i>                |
| <i>ulkonäkö</i>                 | <i>reseptiikka</i>      | <i>cocktail</i>          | <i>tiski</i>                      |
| <i>ammattitaito</i>             | <i>anniskelu</i>        | <i>sosiaalinen</i>       | <i>julkinen ruokapalvelu</i>      |
| <i>ravintola</i>                | <i>keskuskeittiö</i>    | <i>keittiöapulainen</i>  | <i>banketti</i>                   |
| <i>koneet</i>                   | <i>puhdistus</i>        | <i>sesonki</i>           | <i>ravintolapäällikkö</i>         |
| <i>ruokalista</i>               | <i>mekanismi</i>        | <i>prosessi</i>          | <i>tilaustarjoilu</i>             |
| <i>ruokaravintola</i>           | <i>ruokatarjoilija</i>  | <i>ystävällisyys</i>     | <i>iloisuus</i>                   |
| <i>kokemus</i>                  | <i>ahkeruus</i>         | <i>fine dining</i>       | <i>tuotannonohjausjärjestelmä</i> |
| <i>asenne</i>                   | <i>pitopalvelu</i>      | <i>palvelu</i>           | <i>asiakas</i>                    |
| <i>ruokapalvelu-<br/>tekijä</i> | <i>vuoropäällikkö</i>   | <i>vuorovastaava</i>     | <i>tuotetietous</i>               |

Liite 8. Ravitsemisalan käsitteistö vuokratyössä.